

Monika Krsjakova

Interkulturelle Kommunikation und Marketing im interkulturellen Umfeld.

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Betriebswirtschaft

Wien, WS 2009/2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling
Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Abgabe am: 16.07.2010

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
1.1	Kultur und Kommunikation	6
1.1.1	Funktionen der Kultur	8
1.1.2	Verbale Kommunikation	9
1.1.3	Nicht – verbale Kommunikation	11
1.2	Unternehmen und internationale Umwelt	13
2	Theorie und die gegenwärtige Situation	16
2.1	Interkulturelle Kommunikation	16
2.1.1	Interkulturelle Unterschiede und die Barrieren	18
2.1.2	Globalisierungs- Trend	25
2.2	Marketing Mix und Marketing Strategien	26
2.2.1	Produktstrategie	28
2.2.2	Preisstrategie	32
2.2.3	Kommunikationsstrategie	34
2.2.4	Distributionsstrategie	37
2.3	Internationales Marketing und Marktrealstrategien	38
2.3.1	Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte	40
2.3.2	Bestimmung der Markterschließungsstrategie	41
2.3.3	Franchising	44
2.3.4	Timing des Markteintritts im Ausland	47
2.3.5	Marktbearbeitungsstrategien	48
3	Mc Donald's Unternehmen	49
3.1	Mc Donald's Marketing Strategien im interkulturellen Umfeld	50
3.2	Europäischer Markt bezogen auf Deutschland	53
3.2.1	Produkt	54
3.2.2	Werbung	56
3.3	Asien Markt	56
3.3.1	Produkt	58
3.3.2	Werbung	63
3.4	Unternehmens- Pläne	65
4	Fazit	67

Abkürzungsverzeichnis

CI	= Corporate Identity
CC	= Corporate Communication
CD	= Corporate Design
CB	= Corporate Behaviour
PP	= Product Placement
BIP	= Bruttoinlandsprodukt

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kommunikationspolitik	7
Abbildung 2: Quellen der Kultur	8
Abbildung 3: Inhalts- und Beziehungsebene	11
Abbildung 4: Tatbestände und Entwicklungen	14
Abbildung 5: Rahmenbedingungen des Internationalen Marketing	15
Abbildung 6: Abschluss und beziehungsorientierte Kulturen	22
Abbildung 7: Formell und Informell	22
Abbildung 8: Abbildung 6: Monochrom und Polychrom	23
Abbildung 9: Sachorientiert oder beziehungsorientiert	23
Abbildung 10: Maslow Pyramide	26
Abbildung 11: Culture – free	31
Abbildung 12: Formen von Rabatten	33
Abbildung 13: Situationsanalyse	36
Abbildung 14: Lizenzarten	41
Abbildung 15: Differenzierungskriterien	43
Abbildung 16: Franchising	44
Abbildung 17: Top international Franchising Unternehmen USA	45
Abbildung 18: Internationalisierungsformen des Franchisings	46
Abbildung 19: Vertragsstrukturen des internationalen Franchisings	46
Abbildung 20: Einflussfaktoren	47
Abbildung 21: McDonalds Menüs	56-63

1 Einleitung

Interkulturelle Kommunikation bezeichnen wir unter anderem auch als die Prozesse der Kommunikation, die die Menschen verschiedener Kulturen einander interaktiv begegnen lassen. Die Reaktionen, sowie die charakteristische Merkmale ändern sich mit der Evolution der Menschheit. Die Kommunikation ist dadurch zu tägliches Phänomen geworden. Wir können die Kommunikation und deren Prozesse beeinflussen, in dem wir bewusst bestimmte Interaktionen der Kommunikation steuern.

„Culture is communication.“^{*1*}

„Culture is an integrated system of learned behaviour patterns that is distinguishing characteristics of the members of any given society. Culture is inherently conservative, resisting change and fostering continuity.“^{*2*}

In dem ersten und zweiten, theoretischen Teil dieser Arbeit setze ich mich mit den Definitionen der Kultur, Marketing und insbesondere mit dem Unternehmen in internationalem Markt auseinander. Es wird der Globalisierungstrend angesprochen, sowie auch der interkulturelle Unterschied erklärt. Der Marketing Mix und deren Strategien setze ich in Marktrealstrategien im Ausland um. Die Beschreibung der Zusammenhänge und Erläuterung der Schwachstellen lässt sich in methodisches Vorgehen beispielweise theoretische Zielsetzung umsetzen.

„Genauso wie die Menschen (Verbraucher) untereinander kommunizieren, müssen es auch die Firmen mit ihren Verbrauchern tun. Dies wird aber in der immer mehr globalisierten Gesellschaft immer schwieriger. Auf der einen Seite haben sich viele länderübergreifende Medien entwickelt und verbessert, auf der anderen Seite ist aber die Palette der unterschiedlichen Nationalitäten und

^{*1*} Vgl. Hinnenkamp (1994): Interkulturelle Kommunikation, S. 6.

^{*2*} Vgl. Czinkota/Ronkainen (2004): International Marketing, S. 59.

Kulturen unglaublich groß und bunt. Mit dem Blick auf die heutige globale Wirtschaft könnte man vielleicht auch sagen, dass die Kultur die wesentliche Barriere einer Standardisierung von Kommunikation ist.' *3*

Der dritte Teil der Arbeit bezieht sich auf ein konkretes Unternehmen McDonald's, das seit Jahren ein sehr erfolgreiches Konzept seines Geschäfts in unterschiedlichen Ländern erwirtschaftet. Das Produkt und die Werbung, zwei von den wichtigsten Marketing Instrumente, werden in europäischen und asiatischen Raum vorgestellt. Der Focus liegt an der Wahl der Werbungsstrategie und des Produkts bei der Firma McDonalds, wo ich meine Verbesserungsvorschläge angepasst an den Markt vorstellen will, die ich an die zukunftsorientierte Vision der Firma anschließen werde. Im Rahmen der Unternehmungspläne wird diese Arbeit abgeschlossen.

„Als typisches ökonomisches Ziel internationaler Geschäftstätigkeit wird das Gewinnstreben bezeichnet, wobei durch das Auslandsgeschäft insbesondere der Ausgleich negativer Effekte inländischer Konjunkturzyklen angestrebt wird. Weitere ökonomische Ziele sind mit sicherungs- und wachstumsorientierten Zielen gegeben, bei denen die Kompensation eines inländischen Marktanteilsverlusts oder die Teilhabe am dynamischen Wachstum von Auslandsmärkten und damit eine Umsatzorientierung im Vordergrund steht.' *4*

3 Vgl. Dahringer/Muehlbacher (1991): International Marketing, S. 168.

4 Vgl. Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 47.
Macharzina / Wolf 2005, S.928.

1.1 Kultur und Kommunikation

„Kultur, abgeleitet vom lateinischen „colere“ (=bebauen, bestellen), ist allgemein die Art und Weise, wie sich Menschen ihr Leben gestalten. Dazu zählen Produkte ihres Denkens und Schaffens. Oft unterscheidet man zwischen Kultur und Zivilisation, wobei Zivilisation eher für die materielle und Kultur für die ideelle Komponente menschlichen Daseins stehen. Nur den Menschen zählen wir Kultur zu.“^{*5*}

Kultur ist umfassend und zugleich uneinheitlich verstanden. Es führt zu unterschiedlichen Bedeutungen von ‚Kultur‘, jedoch meistens wird der Begriff gleichgesetzt mit Kunst, Literatur, Malerei, Theater oder Bildung. Sieht man sich die oben angeführten Bedeutungsvarianten des lateinischen Ursprungswortes ‚colere‘ an, so steht dem erweiterten Kulturbegriff angeführte Form ‚gründen‘, ‚wohnen‘. Gemeint damit ist die Lebenswelt, die wir uns geschaffen haben, an derer Existenz mitgewirkt haben.

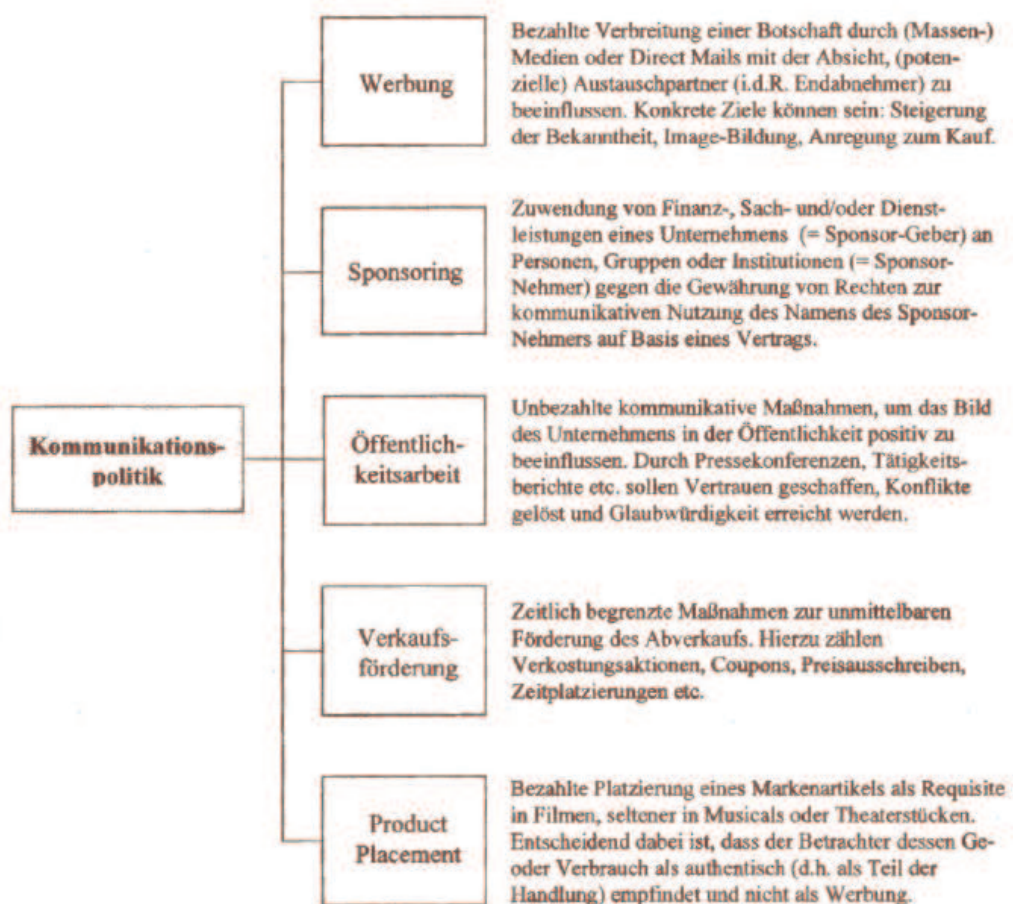
Kommunikation ist die Abgabe von Nachrichten durch den ‚Communicator, (Sender) und die Reaktion durch den Kommunikanten (Empfänger) entsprechen seiner Wahrnehmung. So spricht man auch von funktionierender und nicht funktionierender Kommunikation. Denn es kommt nicht darauf an, was der Sender senden wollte, sondern was der Empfänger verstanden hat. Wir kommunizieren über die Sprache und über alle anderen Kanäle. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Schrift.

Kommunikation ist offen als ‚Prozess der Vermittlung von Bedeutung‘ definiert. Der Sender verschlüsselt seine Botschaft über Worte oder andere Signale, und der Empfänger entschlüsselt die Botschaft, je nachdem, ob er den Kommunikations-Code versteht. Die Botschaft wird über einen Kanal bzw. ein

^{*5*} Vgl. Maletzke (1996): Interkulturelle Kommunikation, S. 15.

Kommunikations- Code versteht. Die Botschaft wird über einen Kanal bzw. ein Medium übertragen. Die Kommunikation ist erst dann erfolgt, wenn die Botschaft so vom Empfänger verstanden wurde, wie sie vom Sender gemeint wurde.

Es gibt Kommunikationsproblem auch in Situationen, in denen Menschen dieselbe Sprache sprechen. Wenn Menschen unterschiedlicher Kulturen und Muttersprachen miteinander kommunizieren, wird das Problempotenzial steigen. Um die Quellen von Missverständnissen in der Kommunikation zu erkennen, identifiziert man diese in den Hauptbereichen der Kommunikation. Auf der wirtschaftlicher Ebene reden wir von dem Marketinginstrument Kommunikationspolitik.



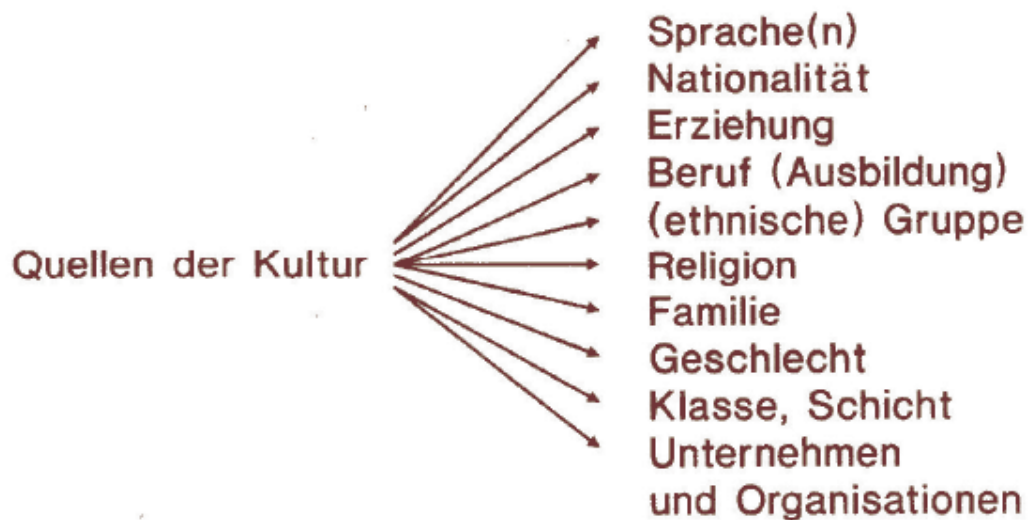
Quelle: Mueller / Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 637.
Abbildung 1: Kommunikationspolitik

Menschen nehmen auf verschiedene Arten Kontakt miteinander auf. Die wichtigsten Kommunikationsformen sind:

- Verbale Kommunikation
- Nonverbale Kommunikation.

1.1.1 Funktionen der Kultur

Kultur umfasst alle Facetten menschlicher Lebenstätigkeit. Im weiteren Sinne also alle Prozesse, in denen sich der Mensch mit seiner Umwelt auseinandersetzt und dabei Normen für das Zusammenleben mit anderen Menschen entwickelt. Es beschreibt, wie wir leben, miteinander und mit der Umwelt umgehen, Vergangenes verarbeiten und uns auf die Zukunft vorbereiten.



Quelle: Usunier / Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 30.
Abbildung 2: Quellen der Kultur

„Die Massen sind heute nicht dummer als ehemals, aber weil es ihnen besser geht, kommt alles darauf an, dass sie einsichtiger, menschlicher, geistig aktiver sind. Sonst muss die alte Gewalt an die ganz wenigen zurückfallen, und die alte schmähliche Lehre vom Kreislauf der Herrschaftsformen, nach der auf Demokratie Tyrannis folgt, tritt in Kraft: Geschichte sinkt in Naturgeschichte zurück.“ *6*

Kultur kann somit als ein umfangreicher Komplex von Bedeutungen gesehen werden, wie z.B. Praktiken, Überzeugungen, Symbole, Normen und Werte, die innerhalb einer Gesellschaft anerkannt werden.

„Die kulturbedingten Unterschiede überwiegen vor allem in folgenden Bereichen:

- Hierarchie der Bedürfnisse (ähnliche Bedürfnisse werden in unterschiedlichen Ländern durch unterschiedliche Produkte bzw. Verbrauchsmuster befriedigt),
- Werteorientierung (besonders Kollektivismus vs. Individualismus),
- Institutionen, Sitten, Bräuche und
- Persönliches Verbrauchsverhalten (Markentreue, Involvement, wahrgenommenes Risiko und kognitiver Stil).“ *7*

1.1.2 Verbale Kommunikation

Alle Ausdrucks- Erscheinungen, die mit der Stimme und Sprachproduktion einhergehen und sich dem Empfänger akustisch mitteilen, d.h. Stimmklangfarbe, Tonfall, Geschwindigkeit, Vitalität, Höhe, Melodie, Pausen, Lautstärke.

6 Vgl.: Suhrkamp (1985): Philosophie als Kulturkritik. in: Gesammelte Schriften. S. 96.

7 Vgl. Usunier / Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 8.

„Unter allen Kommunikationsformen nimmt die verbale Kommunikation eine dominierende Stellung ein. Wir sind überzeugt, dass unsere Sprache und Worte eine präzise Bedeutung haben und dass unsere sprachliche Botschaft klar und verständlich ist. Die Kommunikation besteht aber nicht nur aus Sprache. Nichtverbale Signale begleiten unsere Wörter und unterstreichen, ergänzen, ersetzen sie oder widersprechen ihnen sogar. Der Kontext wirkt sich auf die tägliche verbale Kommunikation aus, ohne dass die Parteien sich dessen bewusst sind. Dabei können auch kulturelle Vorurteile eine gewisse Rolle spielen (z.B.: Verdient ein junger Gesprächspartner Vertrauen? Welche Größe sollte das Verhandlungsteam haben?)“ *8*

Die unterbewusste Sprache beeinflusst die Kommunikation in kulturspezifischer Weise. Der Kontext beinhaltet jene Informationen, welche eine Botschaft umgeben und die meistens unbewusst mitgeteilt werden.

„In diesem Zusammenhang können die meisten Kulturen nach Low Context und High Context eingeordnet werden. Dabei wird die Botschaft in der Kommunikation der Low Context Kultur sehr explizit dargestellt und umgekehrt. Den Ländern wie der Schweiz und Deutschland sowie den skandinavischen Staaten wird nach Hall eine niedrige Kontextbedeutung zugeschrieben. Implizite Botschaften mit hoher Kontext – Bedeutung sind dagegen für Japan, die arabischen Länder und Lateinamerika charakteristisch. Grob formuliert bedeutet es also: Alles, was nicht explizit die Botschaft erhält, muss dem Kontext entnommen werden.“ *9*

„Einen zentralen Bestimmungsfaktor, insbesondere bei der Gestaltung der internationalen Werbung, stellt die Sprache dar. Die besondere Komplexität des Problems ergibt sich dabei nicht nur aufgrund der Sprachenvielfalt, teilweise sogar in einem Land (z.B. Schweiz, Belgien, Kanada). Vielmehr müssen syntaktische, semantische und phonetische Aspekte berücksichtigt werden. So

8 Vgl. Usunier / Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 64,65.

9 Vgl. Usunier / Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 64,66.

gibt es oftmals für einen Begriff verschiedene Möglichkeiten der Übersetzung in die fremde Sprache (z.B. –Autoreifen- in latein-amerikanischen Ländern). Phonetische Probleme treten auf, wenn beispielsweise Markennamen nicht ausgesprochen werden können oder phonetisch eine andere Assoziation hervorrufen (z.B. –Coca Cola- in der chinesischen Sprache). Zwingen rechtliche Gegebenheiten in mehrsprachigen Ländern dazu, alle Sprachen auf der Verpackung oder in der Werbung zu berücksichtigen (z.B. Malaysia), führt dies gegebenenfalls zu geringeren werblichen Aussagemöglichkeiten oder zu höheren Werbetats. Symbole umfassen Worte, Objekte und Gesten, deren Bedeutung auf allgemein anerkannte Konventionen zurückzuführen ist. Besondere Bedeutung für das Marketing haben vor allem die Tier- und Farbsymbolik.’ *10*

1.1.3 Nicht – verbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation erleben wir jeden Tag, jede Stunde, jede Minute. Sie ist die älteste Form zwischenmenschlicher Verständigung und ist der Teil menschlicher Kommunikation der sich durch Gestik, Mimik und andere optische Zeichen ausdrückt. Im Kontakt mit anderen kommunizieren wir auf zwei Ebenen: verbal und nonverbal, direkt und indirekt. Gesichtsausdruck und Körpersprache passen zum Inhalt der Aussage oder verraten etwas ganz anderes.

10 Vgl. Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 42.

Inhalts- und Beziehungsebene



Quelle: <http://www.nonverbale-kommunikation.info/bilder/Inhalts-und-Beziehungsebene.gif>
Abbildung 3: Inhalts- und Beziehungsebene

Unter nicht – verbaler Kommunikation versteht man die menschliche Mimik, Gestikulation und Gestik, wobei es sich unter anderem größtenteils um den Ausdruck der Emotionen handelt.

„Untersuchungen zeigen, dass 70 bis 75% aller Kommunikation sich nichtverbal vollzieht, wobei dieser Wert eine Untergrenze selbst für betont verbale Kulturen darstellt.“^{*11*}

„Das typische Lächeln der Asiaten, das als Ausdruck von positiven Emotionen wie Sympathie oder Freude von Europäern verstanden wird, kann in Wirklichkeit auch eine verborgene Form vom Ärger, Verlegenheit, Trauer oder Überraschung sein, weil soziokulturelle Konventionen das mimische Zeigen dieser Empfindungen nicht erlauben.“^{*12*}

In Japan sowie auch in anderen Ländern entspricht es dem traditionellen angelernten Kulturstandard, meistens um seine Mitmenschen nicht mit eigenen Problemen zu belasten oder die vorgeschriebene Distanz zu halten. Solche

^{*11*} Vgl. Trompenaars (1993): Handbuch globales Managen, S. 104.

^{*12*} Vgl. Bergemann / Sourisseaux (1992): Interkulturelles Management, S. 66.

Fähigkeiten können besonders in Japan in sogenannten Benimm- und Lächelkurse gelernt werden. Wichtige Voraussetzung für bessere Chancen am Arbeitsmarkt ist strahlende, vor allem im Bereich des persönlichen Kontakt mit dem Kunden.

1.2 Unternehmen und internationale Umwelt

In der Grundstrategie des Unternehmens sind die Absichten, die Schwerpunkte und die Prioritäten für die langfristige Entwicklung der Unternehmung zwar in verbindlicher Weise, aber noch in ganz allgemeiner Form festgelegt. Die strategische Planung wird demnächst konkretisiert, damit abgestimmte Vorgaben zur Verfügung der Unternehmens- Führung stehen. Diese Vorhaben werden in der Unternehmensstrategie im Unternehmenskonzept festgelegt. Das Unternehmenskonzept enthält die Konkretisierung der Grundstrategie in leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche und soziale Auslegung. Die Entwicklung des leistungswirtschaftlichen Konzeptes setzt eine sorgfältige Analyse des Geschehens in den einzelnen Umweltsphären voraus.

„Die Unternehmung ist ein offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes, produktives und soziales System. Der Aspekt des offenen Systems fokussiert auf die Tatsachen, dass sie in vielfältiger Weise mit ihrer Umwelt verbunden ist. Die Unternehmung wird von der Umwelt beeinflusst und prägt umgekehrt ihre Umwelt. In einem dynamischen System muss sie ihre Umwelt verändern und sich selbst autonomen Veränderungen der Umwelt anpassen. Es ist Aufgabe des Marketing-Managements die Situation der Umwelt zu analysieren, Veränderungen der Umwelt zu prognostizieren und die Ergebnisse der Umweltanalyse und –Prognose in die Marketingentscheidungen zu integrieren.“

13

13 Vgl. Thommen / Achleitner (2003).

Tatbestände und Entwicklungen

Subumwelt	Tatbestände und Entwicklungen
technologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ neue Produkt- und Verfahrenstechnologien ■ neue Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung ■ Verkürzung von F&E-Zeiten ■ Erhöhung von F&E-Kosten ■ Ausdünnung der technologischen Basis ■ Entwicklung von F&E-Ausgaben nach Ländern und Konkurrenten ■ Entwicklung der Kommunikationstechnologie
physikalisch-ökologische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO₂-Entwicklung ■ Abbau von Rohstoffen ■ Entwicklung des Energieverbrauchs nach Erdteilen und Ländern ■ Voraussetzungen zum Einsatz moderner Telekommunikation ■ Altersstruktur der Produktionsmittel in einem Land
sozio-demographische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bevölkerungswachstum ■ Altersstruktur ■ Multikultur ■ Bildung ■ Wertesystem ■ Lifestyles
ökonomische Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung der Konjunktur ■ Entwicklung auf den Kapitalmärkten ■ Stabilitätsrisiken im Ausland ■ Inflationsentwicklung ■ Geschäftsklima und Auftragslage ■ Steuer- und Abgabenentwicklung
politisch-rechtliche Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gesetzesinitiativen ■ politische Stabilität ■ Binnenmärkte und Zollunionen ■ Produkthaftungsrecht ■ Aktivitäten außerparlamentarischer Gruppen

Tab. 2 - 1: Bereiche der globalen Umwelt

Quelle: Vollert (2006): Marketing, S. 14.
Abbildung 4: Tatbestände und Entwicklungen

Rahmenbedingungen des Internationalen Marketing



Quelle: in Anlehnung an Berndt / Fantapie Altobelli / Sander 2005, S. 15.
Abbildung 5: Rahmenbedingungen des Internationalen Marketing

„Die Umwelt der Unternehmung ist ein komplexes Gebilde, das als Ganzes nur schwer zu analysieren und zu prognostizieren ist. Insofern gilt es, die Umwelt in Teilbereiche zu zerlegen und so die Komplexität zu reduzieren. Dazu können die globale Umwelt und Aufgabenumwelt unterschieden werden, die dann weitergehend unterteilt werden.“^{*14*}

„Die einzelnen Subumwelten stehen miteinander in Beziehung und beeinflussen sich gegenseitig.“

In den nächsten Jahrzehnten wird sich die Demographie in Deutschland

^{*14*} Vgl. Kubicek / Thom (1976).

Neben einem drastischen Bevölkerungs- Rückgang um ca. 18 Mio. Menschen ist zu berücksichtigen, dass fast die Hälfte der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein wird. Die Lebenserwartung nimmt gleichzeitig zu. Dies wird u. a. Auswirkungen auf alle Sozialversicherungssysteme haben. Man darf erwarten, dass große Teile des Renten- und Gesundheitssystems in die private Verantwortung jedes Einzelnen übergehen. Es wird dadurch ein großer Anteil des verfügbaren Einkommens extrahiert, der für den Konsum in anderen Bereichen nicht mehr zur Verfügung steht. Dies wird Auswirkungen auf die Ökonomische Umwelt besitzen. Gleichzeitig kann die Alterstruktur technische Entwicklungen animieren, die zu altersspezifischen Produkten führt. Ggf. muss das Netz öffentlicher Verkehrsmittel ausgebaut werden.

Die globale Umwelt und ihre Entwicklung beeinflusst die Aufgabenumwelt und das Verhalten der Akteure dort. Umgekehrt beeinflusst die Aufgabenumwelt die globale Umwelt.' *15*

2 Theorie und die gegenwärtige Situation

2.1 Interkulturelle Kommunikation

„Auch wenn sich zwei Sprachen ähnlich sind, können sie nie dieselbe soziale Realität darstellen. Ein Spanier in Europa hat andere erlernte Bräuche und Gewohnheiten, die unter anderem auch seinen Wortschatz prägen, als ein Argentinier in Südamerika. Analog verhält es sich mit anderen Sprachen, die mehreren Ländern gesprochen werden (Portugiesisch, Französisch u.a.).

Die Englisch sprechenden Nationen haben zwar den großen Vorteil, dass mehr als 300 Millionen Menschen ihre Sprache als Muttersprache sprechen und verstehen, dennoch ist es gerade die Sprache, die Engländer und Amerikaner voneinander trennt. Denn die sprachlichen Unterschiede in Semantik und Lexik

15 Vgl. Vollert (2006): Marketing, S. 14, 15.

offenbaren die fundamentalen Differenzen beider Kulturen und lassen so zwangsweise Missverständnisse entstehen.’ *16*

„Interkulturell gesehen kann es aber bei Kommunikation mittels Bilder häufiger zur Fehlinterpretation der Werbebotschaft kommen, da es bei vielfältigen Gruppen zu kulturspezifischen Textinterpretationen führen kann. Und auch die oft unsinnigen Übersetzungen (statt den Text zu adaptieren) führen zu Missverständnissen, da z.B. ‚Schalom‘ nicht gleich ‚Servus‘ ist.’ *17*

„Bei den Entscheidungen über Marketingkommunikation muss man wieder zwischen Standardisierung und kulturellen Anpassung wählen. Am erfolgreichsten scheint die partielle Standardisierung zu sein.

Melitta hat z.B. einen interessanten Anpassungskompromiss gewählt: Zwar wird die Frischhaltefolie und die international benutzte Marke Toppits in der Werbung überall gleich dargestellt, als Zeichnung eines in Folie gehüllten Lebensmittels. Aber von Land zu Land sind die Lebensmittel unterschiedlich – in Spanien wird Käse und heimische Wurst umhüllt, in Deutschland dagegen Backkartoffeln. Die Gefrierbeutel – Werbung zeigt in Südeuropa Krustentiere, in Deutschland ist es Mischgemüse.’ *18*

„Unabhängig davon, inwieweit die Kommunikationspolitik standardisiert wird, die Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn der Verbraucher die Werbebotschaft wahrnimmt und auch versteht. Nicht selten sind die Unterschiede zwischen der voll verstandenen Botschaft und dem ‚Glauben‘ des Verbrauchers, die Werbung richtig verstanden zu haben, groß. Die Symbole vermitteln Informationen zwar sprachfrei, allerdings ist die symbolische Werbebotschaft nur dann erfolgreich, wenn dem verwandten Symbol in der Kultur des Ziellandes gleiche Bedeutung

16 Vgl. Trompenaars (1993): Handbuch globales Managen, S. 104.

17 Vgl. Keller (1999): Interkulturelle Marketingkommunikation in Theorie und Praxis, S.5.

18 Vgl. Mueller / Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 627 – 630.

zugeschrieben wird wie in der der Werbetreibenden. Eine Voraussetzung für eine global standardisierte Kommunikationspolitik wären weltweit verständliche Symbole, was aber zumeist nicht der Fall ist. Eine Erdbeere kann edle Bescheidenheit oder Demut symbolisieren, aber auch lustvolle Verlockung.’ *19*

2.1.1 Interkulturelle Unterschiede und die Barrieren

„Kultur lässt sich offensichtlich nicht nur im Singular betrachten. Unterschiedliche Kulturen stellen den Einzelnen aber auch ganzen Gesellschaften vor bestimmte Verständigungsprobleme. Gibt es klare Abgrenzungen zwischen den einzelnen Kulturen und nach welchen Kriterien sollen Zuordnungen vorgenommen werden? Diese Fragen gewinnen an Wichtigkeit, da in der Zeit der Globalisierung ‚Multikulturalität‘ zu einem zwangsläufigen Merkmal vieler Gesellschaften wird. Zahlreiche Wissenschaftler haben versucht, die interkulturellen Unterschiede in Begriffe zu fassen, um so den Umgang mit Teilnehmern anderer Kulturkreise besser vorbereiten zu können. Zu den bekanntesten Studien zählen die Untersuchungen von Richard Gesteland, Geert Hofstede, Fons Trompenaars und David Pinto. *20*

„Hier paar Beispiele an aus den wirtschaftlichen Raum:

- Ein deutscher Ingenieur arbeitete in einem chinesischen Unternehmen. Mit seinem chinesischen Angestellten kam er prima aus. Besonders mit einem von ihnen entwickelte sich eine großartige Beziehung. Der Deutsche ging eines Tages zu seinem chinesischen Angestellten und lud ihn zu sich nach Hause zum Abendessen ein. Der Chineser sagte zu, die Frau kochte, aber der Chineser kam nicht. Auch am nächsten Tag konnte der deutsche Ingenieur den Chinesen nicht mehr finden. Er hatte sich in eine andere Abteilung versetzen lassen.

19 Vgl. Mueller / Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 623, S.356 – 357.

20 Vgl. Gesteland (2002): Global Business Behaviour.

- Die Verhandlungen verliefen mühsam. Der Araber schweifte während des Gesprächs stets ab. Er lud den Europäer zu sich nach Hause ein. Der Europäer aber machte klar, dass er es eilig hat und die Einladung deshalb nicht annehmen kann. Solche Missverständnisse kommen ständig vor. Endlich kam es dann doch zu einem Vertrag. Der Europäer zeigte sich zufrieden. Er kreuzte seine Beine und entspannte sich, nachdem er den Vertrag unterzeichnet hatte. Es handelte sich hier schließlich um einen Millionenvertrag. Deshalb war Zufriedenheit angesagt. Er übergab dem Araber den Vertrag mit seiner linken Hand, damit der Araber jetzt unterzeichnen konnte. Völlig unerwartet verweigerte der Araber daraufhin, den Vertrag zu unterzeichnen.

- Nina arbeitet für einen großen niederländischen Verlag. Sie macht eine Geschäftsreise nach Japan. In einem Unternehmen hat sie ausführliche Besprechungen mit einem positiven Ergebnis gehabt. Nina wurde während der Verhandlungen von einem Dolmetscher unterstützt. Beim Abschluss der Besprechung äußerte der Gesprächspartner aber den Wunsch, die Sache mit Ninas Chef weiterzuführen. Ninas Anregung, sie hätte Verhandlungskompetenz, wird von dem japanischen Manager nur mit einem Lächeln beantwortet. Der japanische Manager wiederholte seine Absicht erneut, nur mit Ninas Chef weiter zu verhandeln.

- Der Ford Pinto hat sich in den USA als ein Riesenerfolg erwiesen. Er wurde von Ford danach auf dem lateinamerikanischen Markt eingeführt. Das Auto wurde dort jedoch schlecht angenommen, die Verkaufszahlen waren erschütternd niedrig. Das Word Pinto hat eine nicht positive Bedeutung in der lateinamerikanischen Sprache.

- Jans Verhandlungen mit einem japanischen Unternehmen verlaufen zügig. In einigen Tagen wurden die wichtigsten Entscheidungen getroffen. Es sieht so aus, als ob Jan bald mit dem Flugzeug heimkehren kann. Am fünften

Verhandlungstag kommt der Großvater des Geschäftspartners herein. Der Großvater hat das Unternehmen in langen Jahren aufgebaut und fängt an, ausführlich über einzelne Sachen und die Entwicklungen im Allgemeinen zu erzählen. Er erwähnt auch Themen, worüber gerade während der Verhandlungen Änderungen entschieden wurden. Anstatt den Großvater auf die Veränderungen hinzuweisen, nickt der japanische Verhandlungspartner nur. Jan aber äußert Bedenken und erläutert die gemachten Pläne. Der Großvater reagiert nicht auf Jans Bemerkungen, er erzählt weiter über die großen Fortschritte, die in der Vergangenheit durch den alten Ansatz gemacht wurden. Jan packt die Wut und verlässt den Raum. Die Vertragsverhandlungen werden abgebrochen.

- Ein bekanntes niederländisches Molkereiunternehmen wollte in Kuwait Babynahrung einführen. Dazu wurde eine Grosse Werbekampagne veranstaltet. Das Milchprodukt wurde auf einem Werbeschild so angepriesen: Links war ein weinendes Baby abgebildet, in der Mitte die Produktabbildung und rechts ein zufrieden lächelndes Baby. Der beabsichtigte Effekt der Werbekampagne in Kuwait blieb aus. Schlimmer noch, die Kampagne wirkte negativ, die Verkaufszahlen sanken- ein Rätsel für die Verkaufsabteilung des sonst so professionell und erfolgreich arbeitenden Molkereiunternehmens. ,*21*

21 Vgl. Hofstede (1980): Culture's Consequences.

Verschiedene Kulturen setzen verschiedene Schwerpunkte. Ist es daher wichtig in einem Gespräch eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, oder legt man Wert darauf, sachlich zu diskutieren und schnell zum Punkt zu kommen? In einer Kultur mit einem großen Stellenwert für die Arbeit, kommt erst die Arbeit und dann das Vergnügen. Beziehungen und Privatleben sind eher nachgeordnet. Auf der anderen Seite bewegt sich die beziehungsorientiertes Benehmen, wo Beziehungen und das Privatleben einen hohen Stellenwert haben. Man neigt den Smalltalk heranzuziehen als den Beweis für das Interesse an den Gesprächspartner zu zeigen.

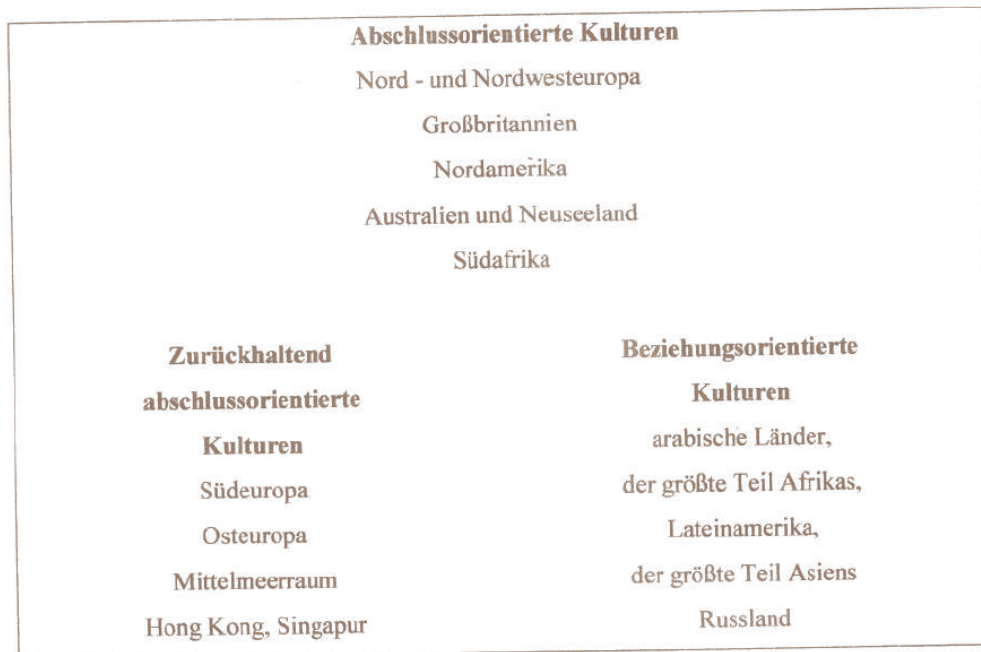
„Herr R. Gesteland hat die länderweise unterschiedlichen Verhaltensvarianten kategorisiert und in größere Gruppen zusammenfasst, auch wenn es sich dabei natürlich stets um grobe Verallgemeinerungen handelt. Insgesamt lassen sich für das interkulturelle Geschäftsverhalten vier Gegensatzpaare festhalten, die auf der unterschiedlichen Einstellung gegenüber Fremden, dem Hierarchie- und Statusbewusstsein, dem Zeitempfinden und dem Temperament basieren:

- Abschluss und beziehungsorientierte Kulturen
- Formell und Informell
- Monochron und Polychron
- Expressiv und Reserviert’ *22*

22 Vgl. Gesteland (2002): Global Business Behaviour.

Abschluss und beziehungsorientierte Kulturen

2.1.1. Abschlussorientierte und beziehungsorientierte Kulturen



Quelle: Kozlova / Peczeova / Hruskova (2004): Einführung in die Interkulturelle Kommunikation.
Abbildung 6: Abschluss und beziehungsorientierte Kulturen

Formell und Informell

2.1.2. Formelle und informelle Kulturen



Quelle: Kozlova / Peczeova / Hruskova (2004): Einführung in die Interkulturelle Kommunikation.
Abbildung 7: Formell und Informell

Monochron und Polychron

2.1.3. Monochrome (zeitfixierte) und polychrone (zeitoffene) Kulturen

Stark monochrome, zeitfixierte Geschäftskulturen	
Nord - und deutschsprachiges Europa	
Nordamerika	
Japan	
Relativ monochrome Kulturen	Polychrone, zeitoffene Geschäftskulturen
Australien, Neuseeland	die arabischen Länder
Osteuropa	Afrika
Südeuropa	Lateinamerika
Singapur	Süd - und Südostasien
Hongkong, Taiwan, China	
Südkorea	

Quelle: Kozlova / Peczeova / Hruskova (2004): Einführung in die Interkulturelle Kommunikation.
Abbildung 8: Monochron und Polychron

Sachorientiert oder Beziehungsorientiert

<i>Sachorientierung</i>	<i>Beziehungsorientierung</i>
Hintergrund	
• Leben, um zu arbeiten	• Arbeiten, um zu leben
• Lebenserfolg hat hohen Wert	• Lebensqualität hat hohen Wert
• Erziehung zu Leistungsfähigkeit	• Erziehung zu sozialen Fähigkeiten
Geschäftsleben	
• Mitarbeiter werden gerecht und alle gleich belohnt	• Mitarbeiter werden durch Eingehen auf individuelle Bedürfnisse belohnt
• Führungsstil ist eher aufgabenorientiert	• Führungsstil ist eher mitarbeiterorientiert

Quelle: Kozlova / Peczeova / Hruskova (2004): Einführung in die Interkulturelle Kommunikation.
Abbildung 9: Sachorientiert oder Beziehungsorientiert

„Zur Abgrenzung des Konzepts des ‚Internationalen Marketing‘ ist es zunächst notwendig, eine weitere Begriffsabgrenzung des ‚Marketing‘ in allgemeiner Hinsicht vorzunehmen. Dabei existieren unterschiedliche Definitionsrichtungen:

Aktivitätsorientierte Definitionen: Marketing wird in dieser Definition als Bündel der marktgerichteten Aktivitäten der Unternehmen verstanden. Die Definitions-Ansätze beziehen sich v.a. auf die funktionalen Aufgabenbereiche des Marketings.

Beziehungsorientierte Definitionen: Sie basieren auf den Überlegungen des Relationship - Marketing. Als Hauptziele des Marketings werden dabei der Aufbau, die Erhaltung bzw. die Stärkung von Kundenbeziehungen angesehen. Diskutiert wird diese Auffassung zumeist unter dem Schlagwort des Paradigmenwechsels , vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing‘

Transaktionsorientierte Definitionen: Bei diesen Definitionen liegt der Fokus auf den Austauschprozessen, die zwischen den Marktakteuren stattfinden. Sie knüpfen an den beziehungsorientierten Definitionen an, indem sie den Aufbau, den Ausbau bzw. die Erhaltung von Austauschprozessen als Hauptaufgaben des Marketings einstufen. Jedoch sind langfristige Austauschbeziehungen nicht notwendigerweise Bestandteil der Definitionen.

Führungsorientierte Definitionen: Sie basieren auf der Ansicht, dass Marketing eine Führungsaufgabe des Unternehmens ist, bei der die Führung des Unternehmens ‚vom Markt her‘ erfolgt. Im Vordergrund stehen die marktorientierte Führung bzw. das marktorientierte Entscheidungsverhalten im Unternehmen, also die Kunden- und Wettbewerbsorientierung. Bei diesem Verständnis ist das Aktionsfeld des Marketings wesentlich weiter gefasst als bei den aktivitätsorientierten Definitionen. Das Marketing als Führungsaufgabe umfasst nicht nur die ‚eigentliche‘ Absatzmarktbearbeitung, sondern alle Aktivitäten des Unternehmens und impliziert somit markt- bzw. kundenorientiertes Verhalten in allen Unternehmensbereichen. , *23*

23 Vgl. Zentes / Swoboda / Schramm-Klein (2006): Internationales Marketing, S.3.

2.1.2 Globalisierungs- Trend

Die Globalisierung ist gekennzeichnet durch Zunahme internationalen Handels und internationaler Arbeitsteilung sowie einer Erweiterung der Wirtschaftsräume mit der Folge steigender Güterverkehrsnachfrage.

Die Globalisierung bietet die Möglichkeit internationalen Handel zu betreiben. Durch die Arbeitsteilung kann die gesamte Wirtschaftsleistung und der Wohlstand gemehrt werden. Länder und Regionen haben damit bessere Möglichkeiten, ihre Produkte abzusetzen und die Entwicklung der Wirtschaft zu fördern. Zu weiteren Vorteilen gehört z.B. frisches Obst während des ganzen Jahres, günstigere Ware aus China oder bessere Qualität von Kaffee, Tee. Ohne Globalisierung wären diese Produkte nicht zu kaufen oder sehr viel teurer. Die Globalisierung ist auch eine Chance für alle Entwicklungsländer gesehen. Außer besseren Preisen durch den internationalen Produkt Tausch treibt die Globalisierung die Beschleunigung von den weltweiten Demokratisierungsprozess an, was auf der rasante Entwicklung der Nachrichten- und Informationstechniken basiert.

Die Markt- Veränderungen bzw. Marktanforderungen haben weit reichende Konsequenzen für die Marketingaktivitäten der Unternehmen. Sie führen dazu, dass neue Marketingansätze erforderlich sind, um den Anforderungen zu genügen, die sich aus der fortschreitenden Internationalisierung für die Unternehmen ergeben. Dies gilt nicht nur bei einem internationalen Engagement der Unternehmen, sondern es ist auch bei ausschließlich nationalen, aber durch die Internationalisierung beeinflussten Aktivitäten der Unternehmen von Bedeutung.

„Globalisierung wird die mit der Entfaltung des kapitalistischen Weltmarktes verbundene Dynamik der Entgrenzung genannt, die alle territorialen Grenzen in Frage stellt. Sie ist nicht auf wirtschaftliche und finanzielle Transaktionen beschränkt, sondern betrifft auch und sogar vornehmlich kulturelle und religiöse Strömungen. Nicht zufällig wurde das Wort transnational in den zwanziger Jahren erstmals auf global tätige Konzerne und auf die Kirchen angewandt. Dem

religiösen Denken wie der Mission waren territoriale Grenzen ebenso wenig zu ziehen wie dem Weltmarkt, gleichwohl hielten sich in der Alten Welt – ungeachtet der individuellen Religionsfreiheit und voranschreitender Säkularisierung, der formalen Entflechtung von Politik und Religion – offene und versteckte Formen von Staatskirchen.’ *24*

2.2 Marketing Mix und Marketing Strategien

Unsere Bedürfnisse motivieren zu entsprechenden Verhaltens- und Handlungsweisen:

Maslow Pyramide



Quelle: <http://www.wikipedia.de/>
Abbildung 10: Maslow Pyramide

24 Vgl. Augustin / Wienand / Winkler (2008): Religiöser Pluralismus und Toleranz in Europa.

1. Stufe: Grundbedürfnisse:

Nahrung, Wohnung, Kleidung, Schlaf, Sexualität.

2. Stufe: Sicherheits- Schutzbedürfnisse

Materielle und berufliche Sicherheit (Schutz vor Kündigung, Lohnminderung), Lebenssicherheit, Existenzsicherung.

3. Stufe: Soziale Bedürfnisse:

Information, Kommunikation (Betriebsklima), Partnerschaft, Liebe, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit (Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen).

4. Stufe: Geltungsbedürfnisse:

Annerkennung, Bedeutung, Macht, Einfluss, Selbstachtung, Wertschätzung und Respekt durch andere, Prestige, Status, Image.

5. Stufe: Bedürfnis nach Selbsterfüllung:

Individualität, Güte, Gerechtigkeit, Selbstlosigkeit, Selbstfindung.

Das Unternehmen richtet seine Aktivitäten auf Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kunden. Die Organisation, Planung und Durchführung sowie Kontrolle steht im Fokus des Unternehmens und damit sollten der Markt und die Kunden in unserem Alltag der Mittelpunkt des Interesses werden. Offen stimmt diese Einstellung nicht mit der richtungsweisende Strategie der Firma über ein. Es gibt vielfältige Aspekte, von denen ein Kunde den Kauf eines Produktes abhängig macht. Es sind in der Regel die Mixfaktoren. Aus der Vielzahl von Steuerungsinstrumenten sind folgende die wichtigsten:

- **Produktpolitik:** Sortiment, Neuartigkeit, Garantieleistungen, Bedienbarkeit, Haltbarkeit, Funktionalität, Design
- **Preispolitik:** Preishöhe, Zahlungsweise, Berechnungsgrundlage (Projekt, Erfolgshonorar, Provision etc)
- **Kommunikationspolitik:** Werbeformen, Medienauswahl, Kundenansprache, Verkaufsförderung
- **Distributionspolitik:** Einzelhandel, Lager, Frei-Haus-Lieferung, Filiale, Vertreter

„Marketinginstrumente können als Bündel sich ähnlicher, marktbezogener Maßnahmen verstanden werden, mit denen ein Unternehmen auf dem Markt agiert und reagiert, um die gesetzten Marketingziele und –Strategien zu realisieren.“^{*25*}

Der **Marketing-Mix** – die Kombination der von einem Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzten Marketinginstrumente – erlaubt es, den Markt zu gewinnen bzw. ihn auszuweiten. Wegen der oben erläuterten „Spezifikation des Dienstleistungsmarketings“ ist es offensichtlich, dass der direkte und persönliche Bezug zum Endkunden hier eine besondere Rolle spielt. Konsequenter Weise kommt dabei der Kommunikationspolitik eine besondere Bedeutung zu. Wenn man Kundennutzen, Produkteigenschaften usw. dem Kunden nicht verständlich machen kann, können die anderen Elemente des Marketing-Mix ihre Wirkung nicht entfalten. Aus diesem Grund wollen wir das Thema der Kommunikation mit dem Kunden später noch einer besonderen Betrachtung unterziehen.

2.2.1 Produktstrategie

„Laut der Konvergenzthese sollten die menschlichen Grundbedürfnisse mit der Zeit immer ähnlicher werden. Das würde bedeuten, dass die grundlegende Zusammensetzung von Produkten weltweit standardisierbar wäre. Tatsächlich sind die Unterschiede aber groß. Es gibt zwar Produkte und Dienstleistungen, die überall auf den Weltmärkten gleich sind, wichtig ist aber nicht nur die Beschaffenheit, sondern ihre Bedeutung für die Menschen in ihrer jeweiligen Kultur. So war z.B. das Essen im McDonald’s Restaurant in Moskau vor ein paar Jahren noch ein Statussymbol, in den USA seit jeher lediglich preiswertem Fast Food.“^{*26*}

^{*25*} Vgl. Becker (2001a)

^{*26*} Vgl. Trompenaars (1993): Handbuch globales Managen, S. 14.

„In vielen westlichen Kulturen kann man den Trend beobachten, dass die Verbraucher einheimische Produkte den ausländischen vorziehen. Als eine der Erklärungen steht ohne Zweifel die verbreitete Angst um Arbeitsplätze, die auch in Deutschland fühlbar thematisiert wurde. Nationalistisch orientierte Werbekampagne, wie ‚buy American‘, die den Absatz einheimischer Produkte steigern sollten, bewirken dies nur bei manchen Produkten und Dienstleistungen. Gleichzeitig muss es nicht zu einer besseren Bewertung für diese Produkte kommen.“ *27*

„Produkte haben in vielen Ländern unterschiedliche Zusammensetzungen, weil sie unter speziellen klimatischen Bedingungen jeweils einen eigenen Grundnutzen erfüllen. So ist die Konsistenz der Hautcreme von Nivea in tropischen Ländern flüssiger als in Konsistenz der Hautcreme von Nivea in tropischen Ländern flüssiger als in kälteren.“ *28*

Um ein Entscheidungsmodell zu kreieren, damit die Produkte differenziert können, sollten folgende drei Arten der Produktattribute beachtet werden:

- „Physische Produktattribute (Gewicht, Grösse, Farbe, Verpackung) bieten die meisten Möglichkeiten für Einsparungen durch Standardisierung. Dabei müssen immer die Konsumgewohnheiten, das Klima und die technischen Normen im jeweiligen Land beachtet werden (z.B. in Deutschland die DIN-Normen oder VDI-Richtlinien).
- Dienstleistungsattribute (Kundendienst, Wartung, Rückgabe von Waren) sind stark kulturabhängig. Aufgrund unterschiedlicher Kultur und rechtlichen Rahmenbedingungen sind Standardisierungsmöglichkeiten gering. Z.B. bei der Gestaltung von Gebrauchsanweisungen ist das Niveau des Analphabetentums in manchen Ländern ein wichtiger Maßstab, um nachträgliche Dissonanzen zu vermeiden bzw. abzubauen.

27 Vgl. Usunier / Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 153.

28 Vgl. Usunier / Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 164.

- Symbolische Attribute umfassen die Interpretation meist physischer Produktattribute, können aber auch bei den Entscheidungen über Marken wichtig sein. Die Verbraucher haben in unterschiedlichen Kulturen verschiedene Assoziationen mit Symbolen, die nicht einmal einheitlich sein müssen. Es geht um Reize, gelernte Werte, die dem jeweiligen Symbol zugeordnet sind.’ *29*

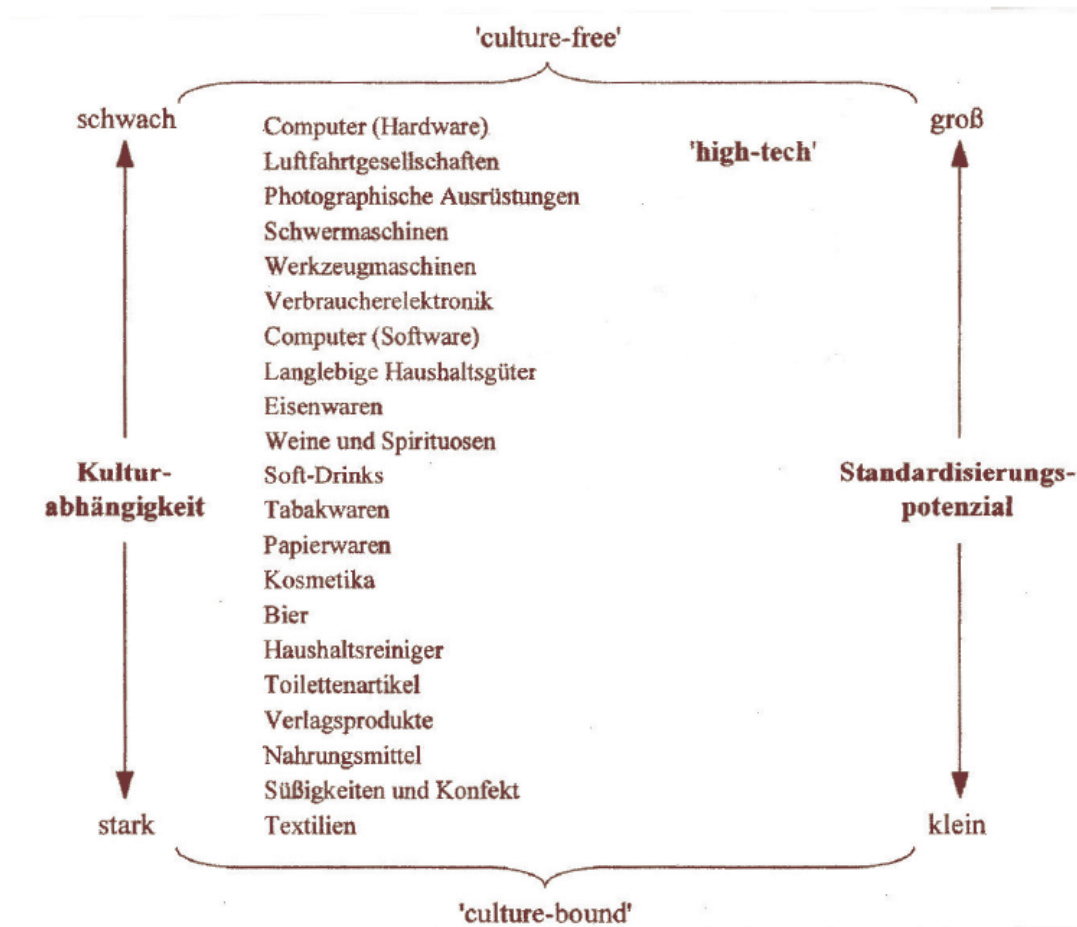
„Die Vorteile der Standardisierung sind allgemein bekannt: ‚economies of scale‘, einheitliche Corporate Identity u.a. Das schwedische Möbelunternehmen IKEA verfolgt diese Philosophie ziemlich radikal und kennt deshalb aus eigener Erfahrung viele interkulturelle Missverständnisse.’ *30*

„Die entscheidende Eigenschaft, die die Standardisierung ermöglicht, ist die Kulturabhängigkeit von Produkten. Ausgesprochen kultursensibel sind Textilien, Nahrungsmittel und Süßigkeiten, weniger dagegen viele Hightech-Produkte wie PC-Hardware, photographische Ausrüstungen, Schwermaschinen oder Verbraucherelektronik. Während kulturfreie Produkte meistens relativ jungen Branchen angehören, besitzen kulturgebundene Produkte lange Tradition. Sie gehören zur jeweiligen Kultur und bilden somit einen Teil der kulturellen Identität.’ *31*

29 Vgl. Usunier / Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 135 – 146.

30 Vgl. Mueller / Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 553.

31 Vgl. Mueller / Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 556.



Quelle: Mueller / Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, S. 555.
Abbildung 11: Culture - free

„Interessante Marktchancen bietet auf den internationalen Märkten die Produktlebenszyklustheorie. Die Einführung eines neuen Produkts kann über verschiedene interkulturellen Zonen („Cluste“) verteilt einen Zeitraum von insgesamt 18 Monaten bis zwei Jahren umfassen. Das ist eine angenehm lange Periode für den Absatz, wenn man bedenkt, dass die Lebensdauer von manchen Produkten (z.B. ein neues Lied) durchschnittlich nur drei Monate beträgt. Auf den Märkten, die sich auf niedrigeren Entwicklungsstufen befinden, kann sich die Nachfrage gerade zu dem Zeitpunkt öffnen, wenn sich jene in den industrialisierten Ländern ihrer Sättigung nähert.“^{*32*}

^{*32*} Vgl. Usunier / Waliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 127 – 133.

2.2.2 Preisstrategie

„Der Preis als ein Teil des Marketing – Mix hat auf den ersten Blick nichts mit der Kultur zu tun, er ist ‚nur‘ eine Zahl, die teilweise durch den freien Markt vorgegeben wird. Nicht nur der geldliche Preis hat in verschiedenen Ländern unterschiedliche Bedeutung. Man unterscheidet zwischen geldlichen und nicht geldlichen Preisen.

Strategien der Auswahl bei der Kaufentscheidung:

- best value: Der Kunde sucht nach dem optimalen Preis – Leistungsverhältnis.
- price – seeking: Der Kunde wählt das teuerste Produkt aus, der hohe Preis dient als Beweis für Qualität.
- price – aversion: Solange die tatsächliche Qualität unbekannt ist, wird sich der Kunde für das billigste Produkt entscheiden.’ *33*

„Ebenso muss man bei den Kalkulationen in der internationalen Preispolitik noch Entscheidungshilfe (um auf hohe Risiko – Preiszuschläge verzichten zu können) leisten dabei die allgemeinen Lieferbedingungen, die sog. Inco terms. Es handelt sich dabei um 13 Klauseln, die die verbindlichen Regeln für den grenzüberschreitenden Warenaustausch darstellen.’ *34*

„Das Feilschen ist auch eine Form der Preisgestaltung, die in manchen Kulturen sehr stark ausgeprägt ist. Man kann es treffend mit den Begriffen ‚Spiel‘ oder ‚Ritual‘ bezeichnen, was sich vor allem in vielen afrikanischen und asiatischen Kulturen täglich abspielt. Das Feilschen ist dort eine wichtige Form der sozialen Interaktion, die teilweise auch eine natürliche Funktion erfüllt: die Aufteilung des Überschusses zwischen dem Käufer und Verkäufer.’ *35*

33 Vgl. Usunier / Waliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 173-174.

34 Vgl. Mueller / Gelbrich (2004) : Interkulturelles Marketing, S. 821.

35 Vgl. Usunier / Waliser (1993): Interkulturelles Marketing, S. 170.

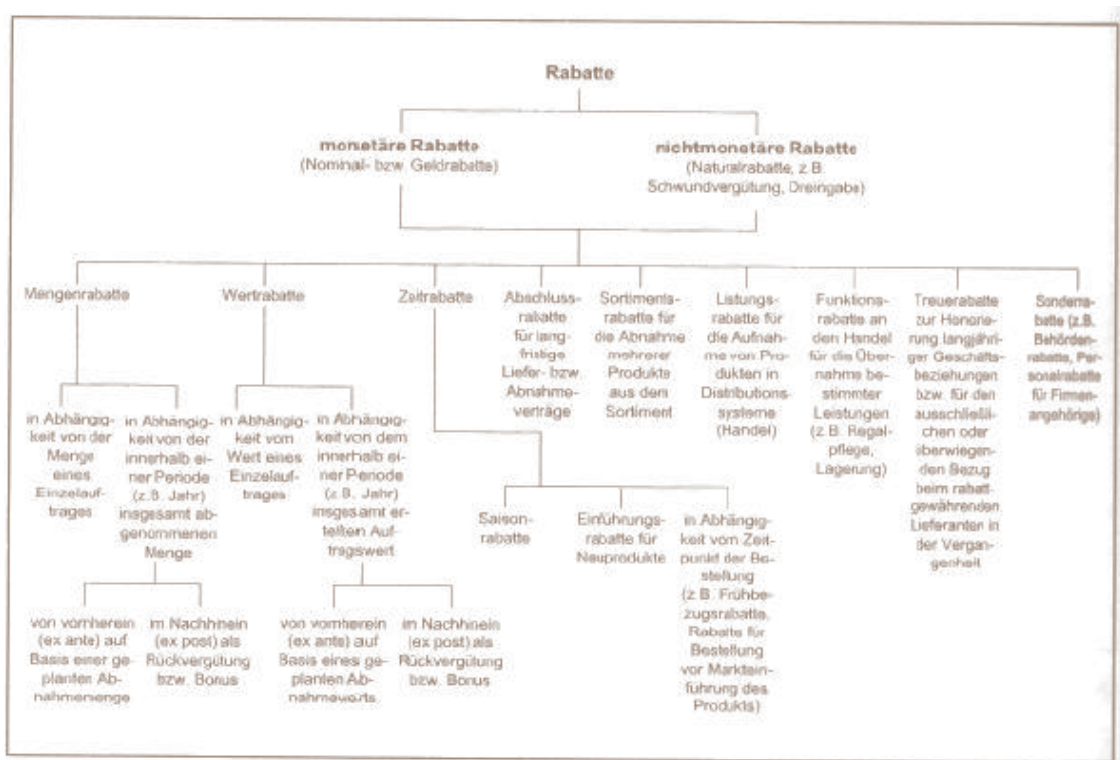
„Preissicherungs- Maßnahmen dienen der wertmäßigen Aufrechterhaltung des Gleichgewichts zwischen Leistung und Gegenleistung, abhängig von:

- Fristen
- Kostenarten (personalabhängige Kosten, Preise für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Vorleistung etc.)
- Währungsrelationen (Kurssicherung).

Entscheidungstatbestände der Preissicherung:

- in die „Fixpreiskalkulation; eingerechnete Risikozuschläge
- gesamte oder teilweise Preisvorbehalte
- Preisgleitung; in diesem Fall sind zu bestimmen: Bezugselemente, Fixanteile, Gewichtung, Basiswertfixierung, Wirkungsgrenzen, Bezugsgrößen.’ *36*

Formen von Rabatten



Quelle: Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 394,
Berndt / Fantapie Altobelli / Sander 1997, S. 259

Abbildung 12: Formen von Rabatten

36 Vgl. Fritz Scheuch (2007): Marketing, S. 563.

2.2.3 Kommunikationsstrategie

Corporate Identity als ganzheitliches dynamisches Strategie-Konzept, das alle nach innen und außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und die Kommunikation eines Unternehmens einheitlich ausrichtet, als die zentrale Kommunikationsstrategie, die einheitlich aber auch dynamisch, sowohl intern als auch extern ausgerichtet sein sollte.

Corporate Identity (CI) beschreibt das Selbstbild einer Unternehmung. Durch die Corporate Communication (CC), das Corporate Design (CD) und das Corporate Behaviour (CB) wird dieses Selbstbild an interne und externe Zielgruppen vermittelt, so dass ein Fremdbild entsteht, das das Corporate Image der Unternehmung bestimmt. Das CD wird maßgeblich durch Schrifttypen, Farben, Symbole, Logos, Formen und Gestaltungsraster, das für alle kommunikativen Auftritte der Unternehmung gleichermaßen zu berücksichtigen ist, geprägt. Die CD beeinflusst in erster Linie die Wahrnehmung und gedankliche Präsenz der Unternehmung, nicht aber die Durchsetzung der Botschaft. Sie hilft bei der schnellen Identifikation der Unternehmung als Absenders einer Botschaft.’ *37*

Bereiche der Kommunikationspolitik:

- ‚klassische‘ Werbung (Streumедien- Einsatz)
- Elektronische Medien (Homepagegestaltung, Internetkommunikation)
- Nicht klassische Werbung (Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen etc.)
- Teilbereiche der Produktpolitik (Markenpolitik, Design, Unternehmens- und Symbolfarben etc.)
- Akquisitionstätigkeit der Distributionsorgane
- Verkaufsunterstützende Hilfsmittel (Videofilm, Tonbildschau, Muster etc.)’

38

37 Vgl. Vollert (2006).

38 Vgl. Fritz Scheuch (2007): Marketing, S. 564.

„Ziele der Kommunikationspolitik:

Die Ziele der Kommunikationspolitik sind Instrumentalziele, die im Einklang mit den weiteren Zielen des Marketinginstrumentariums (Produkt-, Preis- und Distributionspolitik) als Unterziele ihren Beitrag zur Konkretisierung sowohl der ökonomischen als auch der psychologischen Marketingziele leisten (Mittel-Zweck-Beziehung). Sie befinden sich auf der dritten Stufe des Zielsystems einer Unternehmung. Wie in jedem Instrumentalbereich müssen auch die Ziele der Kommunikationspolitik zu instrumentellen Teilzielen aufgegliedert werden, die wiederum eine Konkretisierung der Ziele des Instrumentalbereiches Kommunikation bewirken (erneute Mittel-Zweck-Beziehung). Instrumentelle Teilziele befinden sich auf der vierten Stufe des Zielsystems einer Unternehmung und können wie folgt unterschieden werden: Werbeziele, Verkaufsförderungsziele, Ziele der Public Relations, Ziele des persönlichen Verkaufs, Direktmarketingziele, Sponsoringziele, Ziele im Event-Marketing, Ziele des PP, Ziele der Multimedia-Kommunikation, Ziele des Auftritts bei Messen und Ausstellungen.

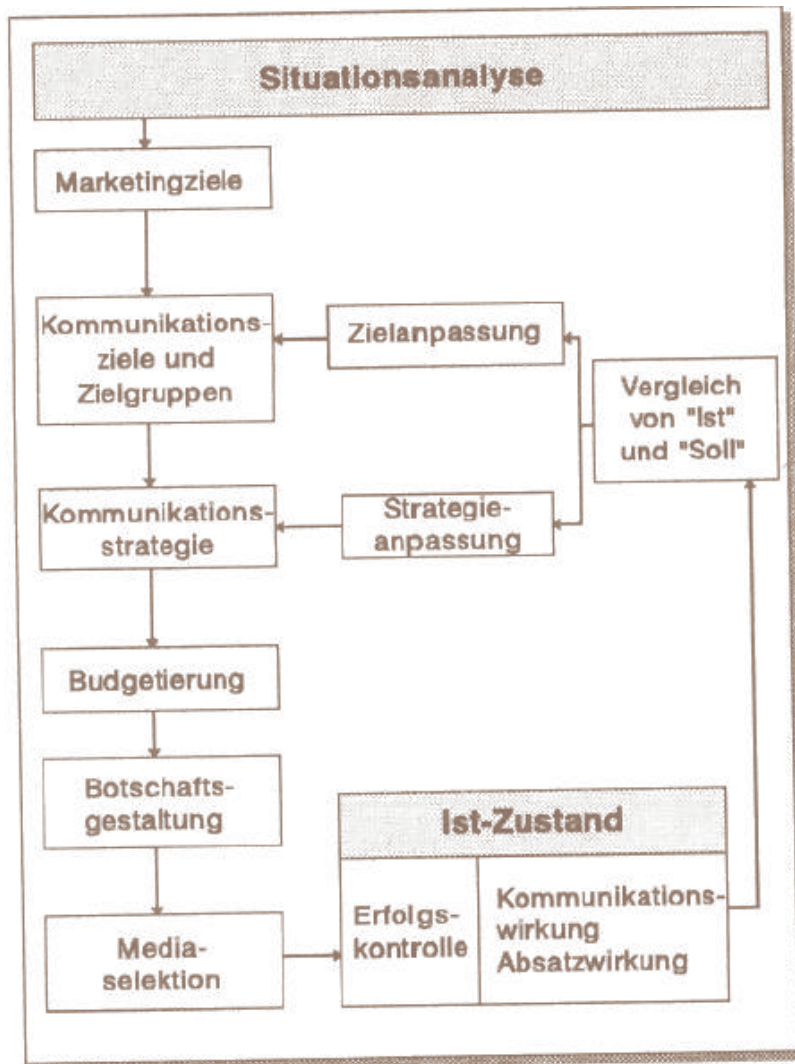
Der vielschichtige Zusammenhang von Zielstrukturen lässt sich an der Zielplanung verdeutlichen:

Erlebnisprofilierung der Marke X im Rahmen der definierten emotionalen Positionierung unter Einsatz des ausgesuchten visuellen Präsenzsignals.’ *39*

Marketingplan

- Analyse (Markt, Branche, Konkurrenz)
- Diagnose (Bewertung des Ist-Zustandes und Trends)
- Ziele (Quantitative und qualitative Ziele)
- Strategie (Zeitraum und Weg der Realisierung des Zieles)
- Positionierung (Position des Produktes oder Unternehmung in Zielgruppe)
- Einzelpläne (Beschreibung den genauen Weg und Einzelmaßnahmen)
- Ausführung
- Kontrolle (mögliche Abweichung ergeben neue Ansätze)

39 Vgl. Runia / Wahl / Geyer / Thewissen (2007): Marketing, S. 231,232.



Quelle: Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 190.
Abbildung 13: Situationsanalyse

„Eine umfassende Situationsanalyse, die neben den unternehmensbezogenen Situationsfaktoren die Erfassung umweltbezogener Situationsfaktoren beinhalten muss, ist daher speziell für die Planung des Kommunikations- – Mix erforderlich. Für die internationale Kommunikationsarbeit interessieren dabei insbesondere:

- Größe und Struktur des Auslandsmarktes
- Kulturelle und sprachliche Gegebenheiten
- Media – Szene (Art und Verfügbarkeit von Medien)
- Verfügbarkeit von Marktforschungs- und Werbeagenturen.

Die besondere Bedeutung von Kommunikationszielen resultiert vor allem aus ihren drei zentralen Funktionen:

- **Koordinationsfunktion:** Abstimmung der Länder- mäßig vielfältigen Instrumente der Kommunikation
- **Kontrollfunktion:** Feststellung der Zielerreichungsgrade in den Ländermärkten
- **Anreizfunktion:** Motivation des lokalen Management.' *40*

2.2.4 Distributionsstrategie

„Distributionssysteme umfassen einerseits Markteintrittsvarianten, die standardisierten oder unterschiedlichen Distributionsformen in den betrachteten Märkten oder Ländergruppen andererseits. Das gesamte internationale Distributionssystem ist durch allgemeine Merkmale von Distributionssystemen zu beschreiben. Die daraus entwicklungs- baren Varianten stellen die Entscheidungsoptionen für die internationale Distribution dar:

Distributionsweg

- direkt (z.B. eigene Tochterunternehmung, eigene lokale Filialen, Franchising – System etc.)
- indirekt (Lieferung an selbständiges Handelsunternehmen etc.)

Zentralisationsgrad (z.B. Ausgliederung des Großkundengeschäfts, das durch Angehörige der Geschäftsleistung der Muttergesellschaft ausschließlich betrieben wird, im Gegensatz zur dezentralen Struktur von Distributionsorganen für andere Kunden).

Rechtliche und / oder wirtschaftliche Selbstständigkeit der Distributionsorgane (z.B. Angehörige des Anbieterunternehmens wie Mitglieder der Geschäftsleitung, Reisenden, Auslandsniederlassungen, Auslieferungslager, firmeneigene Handelsgesellschaften; abhängige Vertragshändler etc.).

40 Vgl. Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 190,191.

Rechtsnatur der Distributionsorgane

- Handelsbetriebe (Großhandel, Einzelhandel in allen existenten Betriebsformen)
- Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler

Beschränkungen der Distributionsorgane

- Universaldistribution (Einschaltung aller im betroffenen Markt existenten Absatzmittler)
- Selektiv (z.B. Franchisesysteme, freiwillige Kooperationsformen,)

Differenzierung der Distributionswege

- eingeleisig (alle Kunden werden nur über ein Distributionssystem angesprochen)
- mehrgelleisig (zielgruppendifferenzierte Distributionswege für unterschiedliche Kunden)

Kooperationsgrad der Distributionsorgane

- kompetative Distributionssysteme mit autonomen Zielsetzungen (potentielle Konflikte zwischen den Distributionsorganen)
- kooperative Distributionssysteme (es dominiert das gemeinsame Ziel, z.B. internationales Franchising- System) *41*

2.3 Internationales Marketing und Marktrealstrategien

„Ein wichtiger Punkt bezüglich der interkulturellen Kommunikation ist, ob diese kulturspezifische Funktionseinheiten, verschiedenen Wertungen, Überzeugungen und Normen auf eine Differenzierung der Kulturen schließen lassen. Die beste Grundlage für die Erstellung relevanter Beurteilungskriterien wäre eine (standardisierte) interkulturelle Marktforschung, die aber zum heutigen Zeitpunkt als ziemlich unreal erscheint. Es gibt zwar schon ein paar Ansätze, z.B. die Untersuchung ‚Europa - Panel‘, die 16 Formen europäischer Lebensstile unter 6 Mentalitätsgrundkonstellationen ergeben hat.“ *42*

41 Vgl. Fritz Scheuch (2007): Marketing, S. 555, 556.

42 Vgl. Keller (1999) : Interkulturelle Marketingkommunikation in Theorie und Praxis, S.2.

„Entsprechend der Tradition systemtheoretischer und Forschungs- Ansätze kann die Unternehmensumwelt in eine globale Umwelt (Marktumwelt) und in eine unternehmensspezifische Aufgabenumwelt (Mikroumwelt) unterteilt werden (Raffee und Wiedman 1898, S 186ff.). Die globale Umwelt ist ihrerseits in die Sphären der kulturellen, politisch-rechtlichen, ökonomischen und natürlichen Umwelt Bedingungen zu differenzieren. Entwicklungen in diesen Umweltbereichen können direkt Einfluss auf das Unternehmensverhalten ausüben. Die Aufgabenumwelt erfasst dem gegenüber in erster Linie Endverbraucher. Handel und Wettbewerb im internationalen Zusammenhang und hat zudem weitere Anspruchsgruppen wie Medien oder Bürgerinitiativen zu berücksichtigen. Von besonderem Interesse für das internationale Marketing sind jedoch Informationen über das ausländische Markt- und Absatzpotential, das von den oben genannten Umweltfaktoren beeinflusst wird und dessen Entwicklung, Wachstum, Bedürfnis Struktur und Substitutionsgrad durch die internationale Marketingforschung zu erfassen ist.“ *43*

Ein klassisches Marketing Mix Modul ist im internationalen Umfeld den interkulturellen Gewohnheiten angepasst.

„Das Unübersetzbare und Spezielle besteht aber nicht nur im eigentlichen Wortsinn, sondern in der zusätzlichen Bedeutungsschattierung, die ein oberflächlich übersetzter Werbespot auslösen kann. Melodie und Ton der Werbung können wir Verbraucher ebenfalls unterschiedlich beeinflussen.“ *44*

Die Entwicklung einer marktstrategischen Planung wird maßgeblich von geographischen Faktoren beeinflusst. Denn man unterscheidet zwischen nationalen und internationalen Marktrealstrategien.

43 Vgl. Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 41.

44 Vgl. Keller (1999): Interkulturelle Marketingkommunikation in Theorie und Praxis.

,Tendenziell zwingen stagnierende regionale Märkte, die Gefahr von Fehlstreuungen bei Teilen der (teueren) Kommunikationspolitik, der häufig vorhandene Druck zur Unique von Markenartikeln, die Konzentration des Handels, aber auch das Verhalten der Konkurrenten heute zu einer vollständig nationalen Marktbearbeitung.

Eine Unternehmung kann durch zahlreiche Gründe zu einem internationalen Engagement veranlasst werden.’ *45*

Entscheidet sich das Unternehmen für die Internationalisierung, sind weitere Überlegungen, wie Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte, der Markterschließungsstrategie und des Timing des Markteintritts im Ausland, notwendig.

2.3.1 Auswahl der zu bearbeitenden Ländermärkte

,Die Marktattraktivität eines Landes wird häufig anhand der erwarteten Wachstumsraten und Marktvolumina bestimmt. Darüber hinaus kann die Funktion eines Landes als Referenzmarkt, von dem aus andere Länder erschlossen werden können, als Attraktivitätsindikator dienen.

Zur Beurteilung der Wettbewerbsposition in einem Land werden vorheriger Geschäftsbeziehungen zu einem Land, eigene Kostenvorteile und die Fähigkeiten des Managements zur Bearbeitung des Auslandsmarktes als Kriterien herangezogen. Weitere Kriterien zur Wettbewerbsposition können dem Marktattraktivitäts- Wettbewerbs- Portfolio entnommen werden. Marktbarrieren sind Bedingungen, die den Markteintritt bzw. den Marktaustritt in einem ausländischen Markt behindern. Dazu zählen u. a. ökonomische Faktoren, protektionistische Handelshemmnisse, technische Normen (nicht tarifäre Handelshemmnisse) aber auch verhaltensbedingte Barrieren.’ *46*

45 Vgl. Becker (2001a).

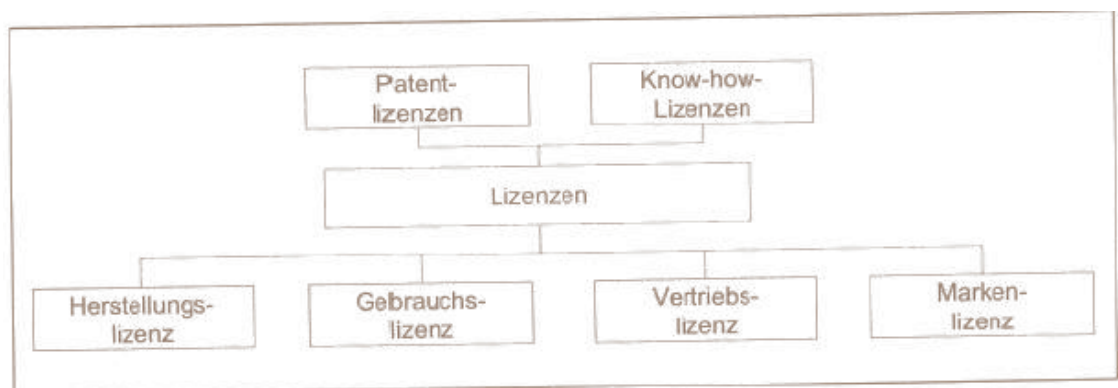
46 Vgl. Berndt (1995).

2.3.2 Bestimmung der Markterschließungsstrategie

Alternativen, die gewählt werden:

- **Direkter Export** ist immer weniger empfohlen auf Grund der breiten nationalen Importsbedingungen des ausgewählten Landes, deren Abschätzung und Implementierung ins Exportprozess oft mit höheren Kosten verbunden ist.
- **Indirekter Export** erfolgt über zwischengeschaltete, rechtlich und wirtschaftlich selbständige Exporteure mit dem Sitz im ausgewählten Ländermarkt.
- **Lizenzvertrag** ist ein eine Erlaubnis, das zu tun, was ohne diese verboten wäre. Gegenstand einer Lizenz können auch staatlich erteilte Sonderrechte sein. Große Rolle spielen Lizenzverträge in Industrie und Handel, um Dritten ein Nutzungsrecht an gewerblichen Schutzrechten (Patente, Gebrauchsmuster, eingetragene Marken) unter definierten Bedingungen einzuräumen.

Lizenzarten



Quelle: Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 267.
Abbildung 14: Lizenzarten

- **Franchising** oder Konzessionsverkauf. Es gibt global verschiedene Auffassungen des Kooperationsmodells. Die Kooperation findet nur in einem vertraglich klar vorgegebenen Rahmen statt, um die Erfüllung der Systemzielsetzung zu erreichen. Allgemein ist ein Franchisesystem durch vier Merkmale gekennzeichnet. Selbständige Unternehmer vereinbaren vertraglich eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit. Der Franchisenehmer erhält gegen Zahlung eines einmaligen Betrages und/oder laufender Beträge die Erlaubnis, über genau festgelegte Rechte des Franchisegebers zu verfügen. Diese Rechte sind u. a.: Benutzung von Markennamen und/oder Firma, Anwendung einer Rezeptur, Erzeugung und/oder Vertrieb einer Warengruppe. Unterstützung vom Franchisegeber beim Aufbau sowie der laufenden Führung des Betriebs.

- **Joint Venture** versteht man eine gemeinsame Tochtergesellschaft von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich getrennten Unternehmen. Dabei kommt es zur Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit, an der die Gründungsgesellschaften (zwei oder mehrere Gesellschaften) mit ihrem Kapital beteiligt sind. Neben dem Kapital bringen die Gründungsgesellschaften meist einen wesentlichen Ressourcenanteil an Technologie, Schutzrechten, technischem bzw. Marketing-Know-how oder Betriebsanlagen ein. Ein Joint Venture ist durch die beiden Aspekte Kooperation und Autonomie gekennzeichnet, d. h. die Gründungsgesellschaften arbeiten in Form des Joint Ventures zusammen, das wiederum weitgehend ohne Weisungen durch die Gründungsgesellschaften agiert.

Varianten von Joint Venture

Differenzierungskriterien	Ausprägungsformen
Zahl der Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Joint Venture mit einem Partner ♦ Joint Venture mit mehreren Partnern
Sachlicher Kooperationsbereich	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Joint Venture in einer Wertschöpfungsaktivität ♦ Joint Ventures in mehreren Wertschöpfungsaktivitäten ♦ gesamtunternehmerisches, funktionsübergreifendes Joint Venture
Standort	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Joint Venture mit Sitz im Stammland eines Kooperationspartners ♦ Joint Venture in einem Drittland
Geografischer Kooperationsbereich	<ul style="list-style-type: none"> ♦ lokales Joint Venture für ein bestimmtes Gastland ♦ Joint Venture für eine bestimmte Region oder den Weltmarkt
Kooperationsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ♦ horizontales Joint Venture ♦ vertikales Joint Venture ♦ konzentrisches Joint Venture ♦ konglomerates Joint Venture
Kapitalbeteiligung/ Stimmrechtsbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> ♦ gleiche Anteile der Partner ♦ ungleiche Anteile der Partner
Zeitlicher Horizont der Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Joint Venture auf Zeit ♦ Joint Venture ohne zeitliche Befristung

Quelle: Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 276.
Abbildung 15: Differenzierungskriterien

- **Auslandsniederlassungen** oder Dependance sind Standorte eines Unternehmens, die örtlich von der Hauptniederlassung getrennt sind. Rechtlich unterscheiden wir zwei Arten in Deutschland: eine selbständige Niederlassung ‚Zweigniederlassung‘ und eine unselbständige Niederlassung ‚Betriebsstätte‘ oder ‚Filiale‘.
- **Ausländische Tochtergesellschaften** ist rechtlich eigenständiges, aber wirtschaftlich unselbständiges Unternehmen, das von der Muttergesellschaft kontrolliert wird. Dieses Verhältnis wird oft über sogenannte Gewinn Abführungsverträge geregelt.

2.3.3 Franchising

Anzahl der Franchise – Geber und – Nehmer in Europa

„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens.“^{*47*}

Land	Anzahl Franchise-Geber	Anzahl Franchise-Nehmer	Jahresumsatz aller Franchise-Systeme (Mrd. USD)	Arbeitsplätze
Belgien	170	3.500	2,4	30.000
Bulgarien	18	k.A.	k.A.	k.A.
Dänemark	112	3.056	4,25	18.000
Deutschland	810	37.100	20	346.500
Finnland	140	3.000	2,7	35.000
Frankreich	151	31.781	30	k.A.
Griechenland	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Großbritannien	642	35.200	13	316.900
Irland	113	864	0,363	7.453

Italien	536	22.000	12	50.000
Niederlande	395	14.250	10	150.500
Norwegen	60	400	k.A.	k.A.
Österreich	305	4.200	2,4	54.500
Portugal	357	2.000	1,1	35.000
Rumänien	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Russland	50	300	k.A.	2.000
Schweden	250	20.000	k.A.	k.A.
Schweiz	150	k.A.	k.A.	k.A.
Spanien	485	40.484	7,5	100.000
Tschechische Republik	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Ukraine	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Ungarn	250	5.000	k.A.	100.000

Quelle: Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 269,
International Franchise Association 2004
Abbildung 16: Franchising

^{*47*} Vgl. Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 269, Skaupy 1995, S 6.

‘Vorteile des Franchisings

- rasche Expansion über größere Gebiete kann relativ schnell erreicht werden
- niedrige Fixkosten
- Vermeidung der Auseinandersetzung mit dem Tagesgeschäft
- Nutzung der Kompetenzen von Partnern mit lokalen Kenntnissen
- Klare Management Vorgaben für die Franchise Nehmer
- Unternehmertum der Franchise Nehmer und Nähe zu den Angestellten

Nachteile des Franchisings

Allgemein:

- Risiko, die Qualität des Markennamens zu reduzieren
- Fehlen einer direkten Kontrolle über die Aktivitäten des Franchise Nehmers
- Fehlen einer direkten Kontrolle über die Aktivitäten des Franchise Nehmers
- Passive Marktinteraktion

Für den Franchise Nehmer:

- Restrisiko der lokalen Aktivitäten
- Wachstumsbeschränkungen

Für den Franchise Geber:

- Einfluss des Franchise Nehmers auf den Markennamen
- Notwendigkeit eines strengen Kontrollsystems’ *48*

Top 15 der international operierenden Franchising Unternehmen in USA

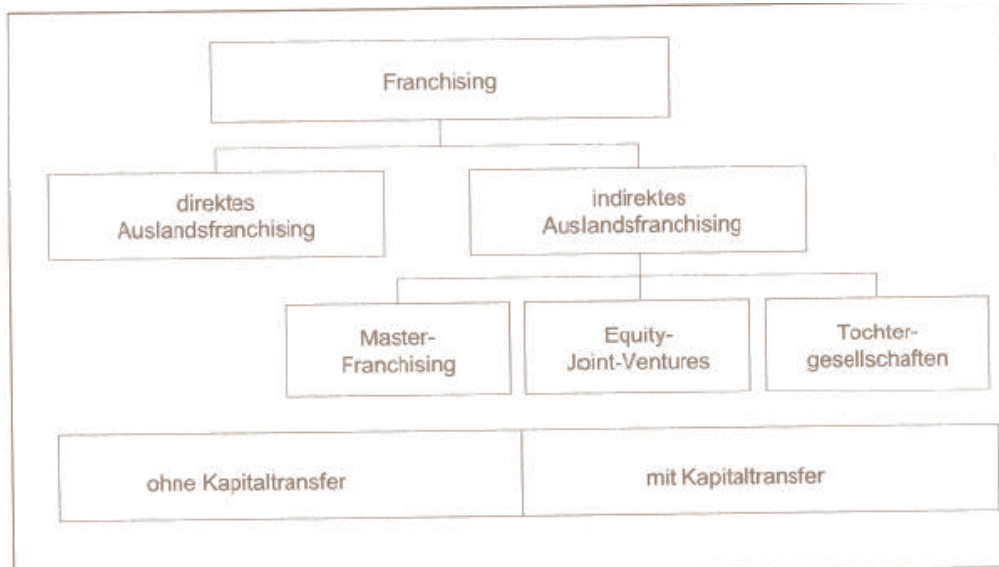
Nr.	Name	Branche	Zahl der Outlets	Umsatz welt-weit (in Mio. USD)	Zahl der Länder	% der Franchi-se-Outlets
1	McDonald's	Fast Food	30.220	45.932	119	73 %
2	7-Eleven	Conveni-ence Store	25.796	36.000	19	91 %

Quelle : Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 272.

Abbildung 17: Top international Franchising Unternehmen USA

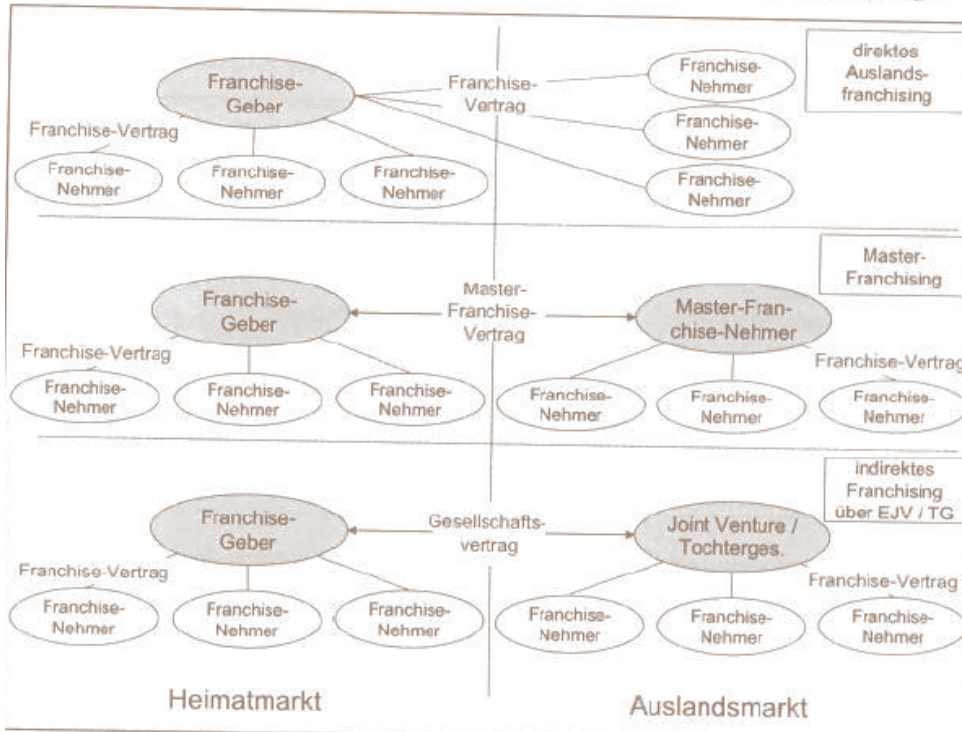
48 Vgl. Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 271.

Internationalisierungsformen des Franchisings



Quelle : Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 271.
Abbildung 18: Internationalisierungsformen des Franchisings

Vertragsstrukturen des internationalen Franchisings



Quelle : Meffert / Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, S. 272.
Abbildung 19: Vertragsstrukturen des internationalen Franchisings

2.3.4 Timing des Markteintritts im Ausland

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen der Wasserfallstrategie und Sprinklerstrategie, die sich in der zeitlichen Reihenfolge unterscheiden. Bei der Wasserfallstrategie werden verschiedene Auslandsmärkte zeitlich nacheinander erschlossen. Vorteilhaft wird die intensive Bindung von Ressourcen zur erfolgreichen Marktbearbeitung gesehen, dass aber nicht immer durch die Erlöse aus wenigen Märkten genügend gedeckt wird. Ein simultaner Markteintritt (Sprinklerstrategie) in mehrere Auslandsmärkte ist bei kürzeren Marktlebenszyklen sinnvoll, um eine schnelle Kostenamortisation zu realisieren. Der Nachteil dieser Strategie ist verbunden mit nicht ausreichender Beachtung der Besonderheiten einzelner Ländermärkte.

	Wasserfall	Sprinkler
Unternehmensbezogene Einflussfaktoren		
Geringe Ressourcenausstattung	+	-
Geringe Risikoneigung	+	-
Geringe Auslandserfahrung	+	-
Begrenzte zeitliche Stabilität des/der KKV's	-	+
Marktbezogenen Einflussfaktoren		
Hohe rechtliche Markteintrittsbarrieren	+	-
Hohe Markteintrittskosten	+	-
geringe Homogenität der Nachfragebedürfnisse und Marktstruktur	+	-
Wettbewerbsbezogene Einflussfaktoren		
Hohe Wettbewerbsintensität in den einzelnen Ländern	-	+
Hoher Globalisierungsgrad der Branche	-	+
Hohe Profitabilität einer Pionierstrategie	-	+
Kurze Markt-/Produktlebenszyklen	-	+

Tab. 4 - 3: Einflussfaktoren von Markteintrittsstrategien in ausländische Märkte (Quelle: Berndt u. a. (1999))

Quelle: Vollert (2006): Marketing, S. 71.
Abbildung 20: Einflussfaktoren

2.3.5 Marktbearbeitungsstrategien

„Bei der **Standardisierung** werden Marketingaktivitäten länderübergreifend vereinheitlicht. Dabei ist an eine Vereinheitlichung von Marketingstrategien und –Instrumente im Rahmen einer exportorientierten Strategie zu denken. Die Unternehmung orientiert sich primär an den Verhältnissen des Heimatlandes und überträgt die dortige Marketingkonzeption nahezu unverändert auf ausländische Märkte. Lukrative Auslandsgeschäfte werden als Exportgeschäft über die Exportabteilung abgewickelt. Besonderheiten der bearbeiteten Auslandsmärkte bleiben großteils unberücksichtigt. KKV's (komparativer Konkurrenzvorteile) werden eher zufällig realisiert, wenn Wünsche und Bedürfnisse ausländischer Kunden denen inländischer Kunden entsprechen. Werden zusätzlich alle Managementprozesse und –Systeme (Informations-, Planungs-, Controlling- und Personalsystem) weltweit vereinheitlicht, spricht man von einer Globalisierungsstrategie. Auf die Berücksichtigung länderspezifischer Besonderheiten wird zu Gunsten der internen und externen Durchsetzung einer optimalen weltweiten Wettbewerbsstrategie verzichtet.“ *49*

z.B.:

- „Nissan verzichtet auf die in vielen Ländern erfolgreiche Marke Datsun, um die Strategie für die Marke Nissan weltweit zu optimieren.“ *49*
- „Die Henkel KGaA bietet ihre Waschmittelmarken Persil, Dixan und White Giant gleichzeitig in mehreren europäischen Ländern an.“ *50*

„Die **Differenzierung** fokussiert auf Besonderheiten ausländischer Märkte und findet ihren Ausdruck in einer multinationalen Marktausrichtung. Auslandsmärkte werden unter Berücksichtigung der länderspezifischen Kundenbedürfnisse,

49 Vgl. Vollert (2006).

50 Vgl. Seidler (1995).

Konkurrenzsituation, Handelssituation u. s. w. durch (häufig) autonome Tochtergesellschaften, bearbeitet (polyzentrische Orientierung).’ *51*

z.B.:

- ‚Unilever setzt mit Kuschelweich, Snuggle, Mimosin, Cajoline, Huggie verschiedene Markennamen für einen Weichspüler in verschiedenen Ländern ein.‘

‚Mischstrategien, die häufig empfohlen werden:

- verschiedene Ländergruppen differenziert, innerhalb der Gruppen aber standardisiert bearbeitet werden,
- weltweit auftretende verschiedene Kundengruppen differenziert, innerhalb der Gruppen aber standardisiert bearbeitet werden,
- Teile des Marketing – Mix (z.B. das Produkt) standardisiert, andere Teile (z.B. die Distribution) differenziert werden.‘ *52*

3 Mc Donald’s Unternehmen

‚McDonald’s ist heute weltweiter Marktführer in der Systemgastronomie und sorgt seit 1971 auch in Deutschland für einfachen und lockeren Genuss. Nicht zuletzt dank der Franchise – Nehmer hat sich McDonald’s von einem internationalen Unternehmen in Deutschland zu einem deutschen Unternehmen mit internationalem Charakter entwickelt. Verfolgen Sie den spannenden Weg vom ersten goldenen ‚M‘ in Phoenix, Arizona, bis zur Eröffnung von Restaurants in der ganzen Welt.

- Sitz der Konzernzentrale: Oakbrook (Illinois, USA)
- 1971: Das erste McDonald’s Restaurant in Europa eröffnet in Amsterdam. Am 4. Dezember eröffnet in München das erste McDonald’s Restaurant Deutschlands.
- 1975: Das erste McDrive eröffnet in Sierra Vista, Arizona.

51 Vgl. Lühns (1986).

52 Vgl. Vollert (2006).

Quelle: <http://www.mcdonalds.de/>

- 1982: Das Rindfleisch für die deutschen McDonald's Hamburger erhält das CMA – Gütezeichen.
- 1986: Ein Wirtschaftsmagazin erstellt zum ersten mal den Big Mac® Index. Er ist bis heute ein Instrument des internationalen Preisvergleichs.
- 1987: Die McDonald's Kinderhilfe, das große McDonald's Sozialprojekt, wird gegründet.
- 1989: McDonald's in Deutschland erwirtschaftet erstmals mehr als eine Milliarde Mark Umsatz.
- 1990: McDonald's Deutschland hält Einzug in die neuen Bundesländer.

McDonald's Deutschland Inc. Hat im Jahr 2009 einen Nettoumsatz von 2,909 Milliarden Euro erzielt. Das entspricht einer Steigerung von 2,6 Prozent gegenüber 2008. Pro Tag fanden durchschnittlich mehr als 2,67 Millionen Gäste den Weg in McDonald's Restaurants. Es sind 3,2 Prozent mehr als im Jahr davor. Insgesamt hatte McDonald's 2009 973 Millionen Gäste. Gleichzeitig hat der Kundenservice etwa 63.000 Anfragen bearbeitet.

3.1 Mc Donalds Marketing Strategien im interkulturellen Umfeld

Unternehmens Strategie: 1955 eröffnete Ray Kroc das erste McDonald's Restaurant in Des Paines, Illinois. Damit begann eine Erfolgsstory, die ihresgleichen sucht. Mc Donald's hat seine Entstehung dem Zufall zu verdanken. Denn 1954 wollte Ray Kroc den Brüdern Richard und Maurice McDonald nur einige Milkshake-Mixer für ihr Restaurant in San Bernardino, Kalifornien, verkaufen. Doch dieses Restaurant faszinierte ihn: Seit 1948 führten die Brüder ein Restaurant, in dem sie Hamburger, Pommes Frites und Getränke extrem schnell

Quelle: <http://www.mcdonalds.de/>

zubereiteten – mit höchster Qualität und freundlichen Service, zu günstigen Preisen. **„Die Gunst unserer Gäste ist die Messlatte für unseren Erfolg.“ Ray A. Kroc.** Das Konzept versprach Erfolg und so erwarb Kroc die Lizenz, Restaurants nach dem gleichen Prinzip zu eröffnen. Das Franchise= System von McDonald's war geboren:

- 1968: Ray Kroc wird der Titel ‚Franchise man of the Year‘ verliehen.
- 1977: Ray Krocs Autobiographie ‚Grinding it out‘ erscheint.
- 1984: Am 14. Januar stirbt Ray Kroc im Alter von 82 Jahren.

Noch heute orientieren sich unsere Restaurants weltweit an seiner Unternehmensphilosophie.

‘Neue weltweite Unternehmensstrategie von McDonald's rentiert sich.

Die Fastfood -Kette McDonald's gab diese Woche bekannt, dass im vergangenen Geschäfts-Jahr ein Cash Flow von 3,3 Mrd. Dollar erreicht wurde. Dass die höheren Umsätze in bestehenden Filialen zu diesem Rekordumsatz führten lässt darauf schließen, dass die amerikanische Fastfood- Kette mit Ihrer neuen Unternehmensstrategie richtig liegt.

Fünf Bereiche stellt McDonald's inzwischen in den Mittelpunkt: Mitarbeiter, Produkte, Sauberkeit, Preis und Promotion. Gerade im Bereich der Produkte folgt das Unternehmen den Wünschen der Gäste nach größerer Vielfalt und ausgewogener Ernährung. Die Produktpalette wurde um neue Salate, Apfelsaftschorle und Bio-Milch erweitert. Beim Happy Meal kann sich die junge Zielgruppe neben den klassischen Pommes Frites nun auch für eine Frucht-Tüte als Beilage entscheiden. Diese Frucht Tüte enthält Apfelschnitze sowie Trauben und wird auch einzeln verkauft.

Die Strategie sich vom Image des ungesunden, fettigen Fast- Food zu trennen scheint aufzugehen. Im Jahr 2003 lagen die Investitionen mit rund 1,3 Mrd. Dollar um 700 Mio. Dollar unter denen des Vorjahrs: 617 Mio. Dollar wurden in neue

Quelle: <http://www.mcdonalds.de/>

Quelle: Handelsblatt (20.02.2004): Unternehmen, Management

Filialen investieren, 564 Mio. Dollar in bereits bestehende. Trotz der geringeren Investitionen wuchs der Umsatz. Der CEO der McDonald's Corp. Jim Cantalupo, sagte zudem ab dem Jahr 2005 ein jährliches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent voraus. Auch der operative Gewinn soll nach seiner Meinung zwischen 6 und 7 Prozent zulegen.' *Handelsblatt*

Restaurants

- Anzahl der Restaurants: 1,361
- Davon 173 als Satelliten (kleine Restauranteinheiten z.B. in Bahnhöfen oder Einkaufszentren)
- Sowie 66 im Bereich von Rastanlagen oder Autohöfen
- 8 Restaurants in Flughäfen
- Mc Drives: 948
- Restaurant Neueröffnungen 2009: 28
- New Designs gesamt: 1006 (Neubau und Remodellings)
- 149 Remodellings 2009

Franchise

- Franchise – Nehmer: 259
- Anzahl ihrer Restaurants: 1,115 (rund 82 Prozent der Restaurants)
- Durchschnittlich 4 Restaurants pro Franchise – Nehmer
- 39 Franchise – Nehmer führen ihre Restaurants in zweiter Generation
- 5 Franchise – Nehmer feierten in 2009 ihr 10. jähriges Jubiläum
- 3 in ihr 20. jähriges und 6 ihr 25. jähriges Jubiläum
- 6 Franchise – Nehmer feierten in 2009 ihr 30. jähriges Jubiläum

Einkauf und Lieferanten

- Anzahl Lebensmittel- und Verpackungsprodukte rund 1,000 Stück
- Lieferanten in diesem Bereich: 155
- Einkaufsvolumen gesamt: 774 Millionen Euro
- Anteil des Einkaufsvolumens aus Deutschland rund 70%
- 27 Partner liefern bereits seit über 20 Jahren an McDonald's
- Anzahl Lieferanten Rindfleisch: 100,000 Bauernhöfe
- Anteil des Weizenmehls aus Deutschland: 72%
- Menge Rindfleisch aus Deutschland: 43,000 t
- Anbaufläche Kartoffeln in Deutschland 3,000 ha
- Salat aus deutschem Anbau: 4200 t
- 18 Millionen Liter von McDonald's abgenommene Milch für Shake und 10 Millionen Liter abgenommene Milch (für Kaffee inkl. McCafe)
- Verkaufte Portionen Bio – Milch im McDonald's Happy Meal 2009: 3,2 Millionen Stück
- Verkauf von Sojamilch seit Jahr 2009
- Verkauf von fettarmer Milch seit Jahr 2003

3.2 European Markt bezogen auf Deutschland

McDonald's Europa

In Europa beziehen 5,200 Filialen ihr Rindfleisch von europäischen Rindern, Sog. Vorder-viertel ausgedienter Milchkühe werden zu Hamburgern verarbeitet; für US-Amerikaner wäre dies ‚Hundefutter‘, da sie nur eigens zur Fleischproduktions-gezüchtete Rinder verzehren. In der EU wird rund ein Drittel der Futtermittel für die Tierhaltung importiert. Davon stammen 50 Prozent aus Ländern der sog. Dritten Welt. Dort werden dazu in der Regel die besten landwirtschaftlichen Flächen hergegeben und so der lokalen Nahrungsmittelproduktion entzogen.

McDonald's Deutschland

McDonald's in Deutschland McDonald's ist nach wie vor der unangefochtene Marktführer der Gastronomiebranche. McDonald's gründete in Deutschland vor 32 Jahren seine erste Filiale. Trotz der angespannten konjunkturellen Lage steigerte McDonald's mit 2,27 Milliarden Euro seinen Nettoumsatz im Jahr 2003 (vgl. McDonald's Jahresbericht 2003):

- 2,27 Mrd. EUR Nettojahresumsatz
- 48 Restauranteröffnungen
- 1,244 Restaurants bundesweit
- 740,8 Mio. Gäste im Jahr
- Rund 47,000 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt
- 920 Auszubildende
- Mehr als 30,000 Tonnen Rindfleisch werden für McDonald's in Deutschland zu Hamburgern verarbeitet

3.2.1 Produkt

Die Anpassung an den Trend des ‚gesunden Essens‘ und statt Essen einfach als ‚Sattmacher‘ darzustellen, setzt auch McDonald's auf ein neues / altes Pferd: Unter dem Druck von Kritiker an Fast – Food - Ernährung und ihren möglichen Folgen passte sich McDonald's dem gegenwärtigen Trend zur sog. ‚bewussten Ernährung‘ an und erweiterte seine Produktpalette um neue Salate, Milkshakes und Apfelsaftschorle.

Burger & McNuggets: Big Beef's Cheese, Beef Barbecue, Hot Chicken Rucola, Big Mac, Veggieburger, Big Tasty Bacon, Filet-o-Fish, Hamburger, Cheeseburger, McRib, Chicken McNuggets, Chickenburger, Hamburger Royal mit Käse

Frühstück: Sweet Croissant, McCroissant, McToast, McMuffin Sausage Egg, McMuffin Fresh Chicken, McMuffin Bacon&Egg, Frühstück Wrap, McGriddles, Rührei, Kellog's Special K und Biomilch, Fruchttüte, Fruit&Yogurt, Orangensaftgetränk, Kaffee, Latte Macchiato

Aktionsprodukte: Big Beef's Cheese, Beef Barbecue, Hot Chicken Rucola, Big Tasty Bacon, Flügelstürmer, Netzkartoffeln, McFlurry Magnum Eiscream Varianten

McWraps: McWrap Classic Beef, McWrap Crispy Chicken, McWrap Grilled Chicken

Salate: Crispy Chicken Caesar Salad, Grilled Chicken Caesar Salad, Gartensalat mit Balsamico Dressing

Beilagen: Pommes Frites, Netzkartoffeln, Flügelstürmer

Desserts: Fruchttüte, Fruit&Yogurt, McFlurry Magnum Eiscream & Eiscream, Milkshake

Getränke: Orangensaftgetränk, Kaffee, latte Macchiato, Heißes Kakaogetränk, Cappuccino, Coca-Cola, Fanta, Sprite, Apfelshorle, Bonaqua, hohes C Multivitamin, Capri-Sonne, Biomilch Schärdinger

Saucen & Dressings: Cocktail Dip, Salsa Dip, Ketchup, Mayonnaise, Senf Sauce, Barbecue Sauce, Chili Dip, Curry Sauce, Sauce süßsauer, Balsamico Dressing, Caesar Dressing

McDonalds Menüs



Quelle: <http://www.mcdonalds.de/> April 2010.
Abbildung 21: McDonalds Menüs

3.2.2 Werbung

Das neuartige Auftreten von McDonald's in Deutschland quasi in der Rolle eines Gesundheitsberatungsunternehmens, erscheint wohl eher als Teil einer Marketingstrategie, die sich aktuellen Trends hingibt: McDonalds gibt: ,realistische Ernährungs- Vorschläge für jeden Tag, die zeigen sollen, wie McDonald's zu einer ausgewogenen Ernährung und Lebensweise beitragen kann.

McDonald's gibt weltweit 1,5 Milliarden US-Dollar allein für Werbung aus.

3.3 Asien Markt

Der Eintritt in den asiatischen Markt stellt für viele Unternehmen einen logischen Schritt dar. Insbesondere die jetzt anhaltende Finanzkrise hat vielen Unternehmen

aufgezeigt, dass eine einseitige Marktausrichtung durchaus gefährlich für die unternehmerischen Strukturen sein kann.

Unternehmen welche bereits vor der Finanzkrise eine Auslandserweiterung Richtung Asien vollzogen haben, können jetzt auf den auch während der Finanzkrise boomenden Markt zurückgreifen und somit ihre Unternehmensstruktur in Europa oder Nordamerika stützen.

Eine Erweiterung nach Asien muss nicht gleichzeitig große Investitionen nach sich ziehen. Vielmehr besteht auch die Möglichkeit Produkte über Vertriebslizenzen zu vertreiben und somit eine Marktpräsenz mit geringen Kosten und Risiken zu generieren.

Immer mehr Klein- und Mittelständische Unternehmen greifen gerade auf diese Möglichkeit zurück und entdecken Asien als neuen Absatzmarkt. Doch auch hier darf man nicht dem Trugschluss erliegen - dass sich alle Produkte über eine solche Konstellation vertreiben lassen. Auch sollten sie nicht davon ausgehen, dass chinesische Firmen auf das von ihnen hergestellte Produkt nur warten.

Vielmehr haben in den vergangenen Monaten bzw. Jahren viele Unternehmen weltweit den Absatzmarkt Asien entdeckt und der Konkurrenzkampf ist sehr hoch. Daher muss sich ihr Produkt auch in Asien von anderen Produkten abheben und kompetent platziert werden.

*„Der Handel kann wesentliche neue Impulse für Wachstum und Beschäftigung bereitstellen und hat eine Schlüsselbedeutung für die Erholung der Wirtschaft“, sagte De Gucht. „Asien bietet ein enormes Wachstumspotenzial für unsere Exporteure und mein Ziel ist es, neue Möglichkeiten für Export und Investitionen in dieser Region zu erschließen. Viele der aufstrebenden Märkte Asiens schotten sich mit Hilfe beträchtlicher Marktzutrittsschranken ab und die beste Methode zu ihrer Beseitigung sind ehrgeizige Freihandelsverhandlungen.“ * EU-Kommissar**

Quelle: <http://www.mcdonalds.de/> April 2010
Quelle: EU-Kommissar für Handel Karel De Gucht

3.3.1 Produkt

Interessante Menüpunkte aus McDonald's in Asien

Der Big Mac, der Quarter Punder mit Käse, Chicken McNuggets...für diejenigen von uns, McDonalds in Amerika besuchen, sind diese Menü punkte alle kennen. Aber Übersee, McDonalds hat eine Reihe von Lebensmitteln, die auf lokale Geschmäcker veröffentlicht, und viele dieser Elemente scheinen Art von Unerwartete...für viele von uns in der westlichen Welt.

In der Tat, dieser McDonalds Produkten sind einige noch seltsamer als Pizza in eine Eistüte.

1. Green Tea & Red Bean Eisbecher

Featured auf Menüs in Hong Kong, der Green Tea & Red Bean Eisbecher mit Vanille ist weich dienen gemacht und belegt mit grünem Tee aromatisierte Sirupe und Azuki Bohnen, eine süßlich schmeckende Bohnen, wird häufig verwendet für Desserts in ganz Asien.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

2. Frühstück Bacon Salat Egg McWrap

Das scheint ziemlich verwestlicht, mit Ausnahme der Kopfsalat. Eine ähnliche Chicken Wrap Ceasar ist auch vorhanden, aber nur für das Frühstück.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

3. Samurai Pork Burger

Die Samurai Pork Burger auf der Speisekarte in Thailand vorgestellten verfügt Schweinefleisch anstelle eines Schabefleisch. Ein ähnliches Produkt, den Shogun Burger, auf Speisekarten in China.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

4. Algen Seasoned Fries

Diese frites sind gewürzt mit Algen und Salz, und wenden Sie das Würzen Sie sich. Andere Gewürze gehören ‚Schaschlykoefen‘ Zwiebel und Französisch.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

5. McRice

Beliebt in Singapur, ist die zwischen zwei McRice gebratener Reis Pastetchen serviert.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

6. Bubur Ayam

Chicken Strips in einem dicken Brei mit Gemüse und scharfer Paprika.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

7. McSpaghetti

Nein, dieses Element nicht aus Italien stammt, ist es eigentlich auf der Speisekarte in den Philippinen.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

8. Frühstück Pasta Suppe mit Ei und Wurst

Das Frühstücks -Posten umfasst nur Gemüse, Wurst, Eier und Nudeln in Hühnerbrühe.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

9. Filet – o Shrimp

Das EBI – Burger (ebi ist für Garnelen Japanisch) ist mit geheimen Sauce serviert. Das Geheimnis ist out, McDonalds. Wir kennen das Geheimnis ist nur Thousand Island Dressing.



Abbildung 21: McDonalds Menüs

3.3.2 Werbung

McDonald's in Asien

Das stark konkurrenzfähige Fastfood Unternehmen passt sein Menü und Gaststätten zu den lokalen Lebensstilen an.

McDonald's hat eine lange Reise hinter sich und ist bereits weit von den Tagen entfernt, als sein Verkauf von zwei Rindpastetchen, Kopfsalat, Käse, Essiggurken, Zwiebeln und von spezieller Soße auf einem Sesamsamebrötchen, hauptsächlich eine amerikanische Phänomenrückseite in den siebziger Jahren war. Heute kommt seine größte Quelle des zukünftigen möglichen Wachstums von der Region Asien, mittlere Osten und Afrika. Verbraucher in diesem Teil der Welt wenden \$580 Milliarde auf Mahlzeitkäufen auf, was ein Teil über \$170 Million größer als der Teil solche Ausgabe in den US und der doppelten Größe in Europa entspricht.

Das sind die Hauptgründe, warum der McDonald's heute seine Positionierung überall von der Türkei nach Tasmanien erweitert. Der Fastfood- König hat konkurrenzfähige Expansionspläne in China und in Indien und stellt neue Menü Konzepte z.B. ‚reis burgers, anyone?‘ her. Sucht nach dem neuen Megahit das die sogenannte ‚wow‘ Verbrauchern ansprechen würde. Hier ein Blick auf das Menü des Mickey in Asien:



Abbildung 21: McDonalds Menüs

Quelle: http://images.businessweek.com/ss/07/01/0124_mcasia/index_01.htm, April 2010

McDonald's launches regional Asian campaigns

"Prosperity Burger" to wish people good luck in the New Year

New York (pte/Jan 24, 2005/13:00) - Fastfood giant McDonald's <http://www.mcdonalds.com> is to go regional in its Asian marketing. As the Wall Street Journal (WSJ) <http://www.wsj.com> reports, the world's largest restaurant chain wants to seek economies of scale while appealing to local tastes of its Asian customers. This month in nine different countries, McDonald's is launching its "Prosperity Burger", which refers to the Lunar New Year celebrated with different holidays across the region. The campaign will bring the burger to all 2,200 restaurants around the region, outside of Japan. The company plans to spend around 4 million dollars on media advertisements. The regional campaign is part of McDonald's struggle with the question of whether advertising should be local, global or a mixture of both. Companies such as Proctor & Gamble use pan-regional marketing in Asia to sell their products. In September 2003, McDonald's launched its "I'm Lovin' It" campaign, for which it created independent advertising for each country. According to the WSJ, this global approach was designed to unify the messages and to spread advert-production costs across many markets. In Asia, incomprehensible adverts across vastly different cultures can mean bad business. Even under the "I'm Lovin' It" campaign, local Asian markets have continued to adapt the adverts for the local markets. The inspiration for the "Prosperity Burger" comes from multi-ethnic Malaysia, which includes large populations of Malays, Chinese and Indians. According to Mark Blears, McDonald's regional brand director for Leo Burnett, the company wanted "to get a more extraordinary single piece of advertising" for the "Prosperity Burger". "Rather than focusing on a particular celebration, we decided to focus on the consumer. What universal insight might link people that can transcend nationalities and borders?" said Blears. The answer is simple: A wish of good luck for the New Year.

Quelle: <http://www.newsfox.com/pte.mc?pte=050124031> , May 2010

3.4 Unternehmungs- Pläne

„McDonald’s Geschäft in Asien und Amerika boomt. Die weltgrößte Fast-Food-Kette hat dank eines boomenden Geschäfts in Asien und des schwachen Dollars ihren Gewinn in den ersten neuen Monaten des Jahres kräftig gesteigert. Der US-Konzern verdiente im dritten Quartal 1,1 Milliarden Dollar (770 Millionen Euro) und damit 27 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Der Umsatz legte um sieben Prozent auf 5,9 Milliarden Dollar zu, gab das Unternehmen am Freitag bekannt. Anstieg der Rohstoffpreise belastet. Vorstand Jim Skinner hob das starke operative Gewinnwachstum in den USA hervor. Er verwies allerdings auf den Gegenwind in Form höherer Rohstoff- und Lohnkosten, der die gesamte Branche getroffen habe. Fleisch und andere Nahrungsmittel sind in den vergangenen Wochen und Monaten weltweit spürbar teurer geworden. Das macht sich bei Grossabnehmern wie McDonald’s deutlich bemerkbar.

In Zukunft will sich McDonald’s zunehmend auf Märkte wie China konzentrieren, wo es die größten Wachstumspotenziale sieht. Im Frühjahr hatte die weltgrößte Schnellrestaurantkette angekündigt, 1600 Filialen in Lateinamerika und der Karibikregion an einen Franchisenehmer zu verkaufen. Die Langfrist – Strategie sieht zudem vor, weltweit nur noch weniger als 30 Prozent der McDonald’s Restaurants selbst zu betreiben.’

Quelle: Focus (19.04.2010): Finanzen

„Die US – Schnellrestaurantkette McDonald’s will die Anzahl ihrer Filialen in China bis Ende 2013 fast verdoppeln.

Auf dem chinesischen Festland wolle das Unternehmen bis dahin mehr als 2000 Läden betreiben, kündigte der für die Region zuständige Präsident Tim Fenton am Dienstag an. Ende des vergangenen Jahres hat der Fast-Food-Anbieter in der Volksrepublik 1135 Restaurants geführt. Im Januar hatte McDonald’s mitgeteilt, in diesem Jahr zwischen 150 und 175 Filialen in China eröffnen zu wollen. Mit seiner

Quelle: Focus (19.04.2010): Finanzen

Quelle: Financial Times Deutschland (30.03.2010)

Expansionsstrategie will das Unternehmen am Wachstum der weltweit drittgrößten Volkswirtschaft teilhaben. In China konkurriert der US – Konzern unter anderem mit Yum Brands und der Nudel – Restaurantkette Ajisen. ,

,McDonald's überrascht Analysten

Die weltgrößte Fast-Food-Kette McDonald's hat im dritten Quartal dieses Jahres nach vorläufigen Zahlen weniger verdient als im Vorjahr, die Erwartungen der Analysten jedoch übertroffen.

HB OAK BROOK. Wachsende Umsätze in Europa, ein gutes Frühstücksgeschäft sowie eine gestiegene Nachfrage nach Sandwiches mit Hühnerfleisch hätten zur Gewinnentwicklung beigetragen, teilte das Unternehmen am Mittwoch nach US-Börsenschluss mit. Für das dritte Quartal erwartet McDonald's demnach einen Ertrag von 58 Cent je Aktie. Darin eingeschlossen sei der Gewinn aus einem nicht näher erläuterten Anteilsverkauf, der mit 0,02 Dollar je Aktie zu Buche geschlagen habe. Analysten hatten im Schnitt einen Gewinn von 55 Cent je Aktie erwartet, in der Regel ohne Einrechnung des Anteilsverkaufs.

Im Vorjahr hatte McDonald's den Angaben vom Mittwoch zufolge auf Proforma-Basis 0,59 Dollar je Aktie verdient. Das Umsatzplus von 6,0 Prozent fiel im Rahmen der Erwartungen aus. Die Aktie von McDonald's legte nachbörslich um 1,42 Prozent auf 32,12 Dollar zu.

In den USA steigerte McDonald's seinen Umsatz in schon länger bestehenden Restaurants im dritten Quartal um 3,7 %, in Europa um 5,1 %. Dazu beigetragen hätten eine Erweiterung des Angebots in Europa sowie ein verstärktes Marketing mit Sonderaktionen wie dem Ein-mal-Eins-Menü in Deutschland. In den Vereinigten Staaten habe das Geschäft unter den Hurrikans gelitten.

Auf vergleichbarer Basis sei der Umsatz im dritten Quartal um 4,1 Prozent gestiegen. Im September seien die Erlöse auf vergleichbarer Basis um 3,9 Prozent und insgesamt um 6,3 Prozent gestiegen.'

Quelle: Financial Times Deutschland (30.03.2010)
Quelle: Handelsblatt, May 2010

4 Fazit

Missverständnisse, die mit interkultureller Kommunikation verbunden sind, wird es auch in der nächsten Zukunft geben. Man kann es also als eine Aufgabe oder sogar Herausforderung sehen, die Bildung des Nachwuchses mit mehr interkulturellen Schwerpunkten zu gestalten, um dabei für die Zukunft wichtige Informationen zu vermitteln. Man darf dabei aber einige positive Trends nicht übersehen: die große Mehrheit der Wirtschafts- Studenten, also den künftigen Führungskräften, absolviert während des Studiums ein Auslandssemester und/oder ein Auslandspraktikum.

Und nicht nur die ‚physische‘ Kommunikation ändert sich. Die meisten global operierenden Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, die interkulturellen Unterschiede in deren Marketing Strategien einzubauen. Die einzelne Instrumente, also die Preispolitik, Produktgestaltung, Distribution und Kommunikation, bieten das ganze Spektrum von Möglichkeiten, den Kunden in jedem Land näher zu kommen. Die Voraussetzung dafür ist es, ein gewisses kulturelles Verständnis sowohl auf geschäftlicher wie auch auf Verbraucherorientierter Ebene aufzubringen.

Als Unternehmen, das seit seiner Gründung Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern durch die Arbeit an einem gemeinsamen Produkt für den Weltmarkt vernetzt, führt McDonald eine globale Marktbearbeitung bei weit gehender Standardisierung der Produkte, der Preise, der Kommunikations- sowie der Distributionspolitik durch.

Der amerikanische Unternehmen basierend auf der Franchising Form des Handels fokussiert neben der US und europäischen Markt auf den asiatischen Markt, da der dortige Fastfood Verbrauch in Zukunft enorme Umsatzpotenziale bietet. Die daraus resultierenden Chancen in Asien sollen insbesondere vor dem Hintergrund von weit gehend gesättigten Märkten in Westeuropa genutzt werden.

Indien ist eine der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften, die die globale Wirtschaftsordnung im 21. Jahrhundert grundlegend ändern wird. Das Land vereinigt einen beachtlichen und dynamischen Markt mit über einer Milliarde Menschen mit einer Wachstumsrate zwischen 8 und 10 %. Die Mittelschicht des Landes ist halb so groß wie die gesamte Bevölkerung der EU mit einer Kaufkraft, die sich mit denjenigen bestimmten EU-Ländern vergleichen lässt.

„Für die Verhandlung mit Partnern aus den meisten asiatischen Ländern ist also viel Geduld empfehlenswert, in Brasilien oder Thailand könnte ungeduldiges Verhalten die Verhandlung eher verlängern als beschleunigen.“

Es wird weiterhin empfohlen, sich vor dem eigentlichen Anfang der Verhandlungen von Spezialisten auf interkulturelle Unterschiede beraten zu lassen. Wenn man für den Zweck der internationalen Kommunikation ein Team von mehreren (eventuell auch externen) Mitarbeitern aufbaut, erhöht man die Sicherheit, dass allen Teilbereichen des Geschäftes ausreichende Aufmerksamkeit gewidmet wird. Bei fest zugeteilten Kompetenzen wird auch den weniger erfahrenen Teilnehmern wichtiges Training ermöglicht. Obwohl das europäische Team meistens von zwei bis vier Mitgliedern besteht, ist in China die Anzahl von zehn nicht ungewöhnlich.“

53

Man sagt, dass „Global Marketing“ in der Zukunft an der Bedeutung gewinnen wird. Da man aber über den Begriff der Globalisierung erst seit ein paar Jahrzehnten spricht, hält uns die Zukunft zweifellos noch weitere Entwicklung bereit.

In dieser Arbeit wurde danach gestrebt, einen winzigen Beitrag auf diesem Gebiet zu leisten.

53 Vgl. Czinkota / Ronkainen (2004): International Marketing, S. 310, 311.

Literaturverzeichnis

Augustin, Wienand, Winkler (2008): Religiöser Pluralismus und Toleranz in Europa. VS Wiesbaden.

Bergemann, Sourisseaux (1992): Interkulturelles Management, V. Springer.

Berndt , Fantapie Altobelli, Sander (1997), Internationale Marketing-Politik, Berlin.

Becker (2001a): Marketing – Konzeption. Grundlagen des strategischen und des operativen Marketing – Managements, München.

Berndt (1995a): Marketing 2. Marketing – Politik, Berlin.

Czinkota, Ronkainen (2004): International Marketing, Willard, OH.

Dahringer, Muehlbacher (1991): International Marketing, A Global Perspective, MA.

Fritz Scheuch (2007): Marketing. V. Vahlen.

Gesteland (2002): Global Business Behaviour, V. Piper.

Hinnenkamp (1994): Interkulturelle Kommunikation, Heidelberg.

Hofstede (1980, 2001): Culture's Consequences. Sage Publications, Inc; 2nd edition.

Keller (1999): Interkulturelle Marketingkommunikation in Theorie und Praxis, Bungarten.

Kozlova, Peczeova, Hruskova (2004): Einführung in die Interkulturelle Kommunikation, V. Slovakia

Kubicek, Thom (1976), Marketing, Gabler Edition Wissenschaft.

Maletzke (1996): Interkulturelle Kommunikation, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meffert, Bolz (1998): Internationales Marketing-Management, V. Kohlhammer.

Mueller, Gelbrich (2004): Interkulturelles Marketing, München.

Runia , Wahl, Geyer, Thewissen (2007): Marketing, Oldenbourg Verlag.

Suhrkamp (1985): Philosophie als Kulturkritik. in: Gesammelte Schriften, Suhrkamp.

Thommen, Achleitner (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Gabler Verlag

Trompenaars (1993): Handbuch globales Managen, V. Econ.

Usunier, Walliser (1993): Interkulturelles Marketing, Wiesbaden.

Vollert (2006): Marketing, P.C.O.-Verlag.

Zentes, Swoboda, Schramm-Klein (2006): Internationales Marketing, Vahlen Franz GmbH;
Auflage: 1.

Online - Quellen

<<http://www.wikipedia.de/>>, 01.05.10

<<http://www.mcdonalds.de/>>, 01.05.10

<<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/>>, 20.02.04 Archiv

<http://images.businessweek.com/ss/07/01/0124_mcasia/index_01.htm>, 16.04.10

<<http://www.newsfox.com/pte.mc?pte=050124031>>, 25.05.10

<<http://www.focus.de/finanzen/>>, 19.04.10

<<http://www.ftd.de/>>, 30.03.10

<<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/mcdonald-s-ueberrascht-analysten;973306>>, 13.05.10

Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.“

„Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.“

Bratislava, den 1.7.2010